

Важливо провести чітке розмежування сфер компетентності працівників відділу контролінгу та працівників маркетингових підрозділів підприємств. Так, участь контролерів в процесі формування маркетингових цілей для продукції буде частковою; під час планування маркетингових заходів та маркетингового бюджету – значною; при встановленні підконтрольних величин та розробці методів контролю – повною. Проте головним завданням контролерів має бути розробка коректив для подолання негативних процесів та явищ з метою підвищення економічної ефективності ринкової діяльності.

Список використаних джерел:

1. Контроллинг в бизнесе / А.М. Карминський, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – Москва, "Финансы и статистика", 2003. – 250 с.
2. Травин В. Принципы и технология управленческого контроля / В. Травин // Менеджмент и Менеджер. – 2008.- № 7-8. – С. 55-60
3. Тарасюк М.В. Генезис концепції контролінгу та перспективи її розвитку / М.В. Тарасюк // Інвестиції: практика та досвід. – 2008. – № 17. – С. 18-23
4. Грабко Н.О. Контролінг маркетингу на підприємствах з виробництва та переробки молока / Н.О. Грабко // Аграрний вісник Причорномор'я, Економічні науки. – 2009. – № 49.
5. Чан Кім Як стратегія змінює ринок./ Чан Кім, Рене Моборн. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str188.html>.

*Голяш І. Д.,
к.е.н., доцент ТНЕУ
Саченко С.І.,
к.е.н., доцент ТНЕУ*

СИНЕРГІЧНИЙ ЕФЕКТ ВЗАЄМОДІЇ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ

Сучасні економічні умови характеризуються динамічністю та складністю кон'юнктури ринку, посиленням конкурентної боротьби, швидкими та непередбачуваними змінами законодавства. Це зумовило розвиток стратегічного підходу до процесу управління, який дає змогу підприємствам своєчасно та адекватно реагувати на мінливість середовища їх функціонування та досягати стратегічних цілей розвитку.

Ефективність функціонування підприємств у нестабільному зовнішньому середовищі вимагає кардинальної зміни процесів управління на ос-

нові використання системи контролінгу, яка повинна забезпечити отримання даних, їх обробку і трансформацію для прийняття управлінських рішень.

Система стратегічного контролінгу зорієнтована на майбутній розвиток підприємства. Це система спостереження та вивчення поведінки внутрішнього економічного механізму конкретного підприємства і розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою [6, с.119].

Цілі контролінгу нерозривно пов'язані з метою діяльності підприємства, а тому функції управління повинні бути спрямовані на її досягнення. У системі контролінгу кожна з функцій управління відіграє властиву тільки їй роль. Зокрема, функціональна роль обліку полягає у збиранні та нагромадженні необхідної для прийняття стратегічних рішень інформації, роль економічного аналізу – у використанні внутрішньої та зовнішньої інформації і виявленні на цій основі „слабких” місць, порівнянні фактичних і запланованих показників, визначенні відхилень та чинників впливу на кінцевий результат діяльності підприємства, роль контролю – у перевірці того, наскільки успішно підприємство просувається до наміченої мети, а роль планування – у внесенні змін у стратегічні цілі підприємства. Усі функції управління між собою тісно пов'язані і утворюють упорядковану систему.

Дослідженнями функцій контролінгу займаються такі науковці: Аксентюк М.М., Гітельман Л.Д., Кармінський А.М., Кірдякіна Н.В., Мозіль О.І., Оленєв Н.І., Петренко С. Н., Примак А.Г., Пушкар М.С., Сударева Л. А., Фалько С.Г., Цигилик І.І. та інші. Серед науковців немає єдиного підходу щодо визначення кола функцій, які виконує контролінг. Окрім зазначених, до функцій контролінгу деякі автори відносять ще стимулюючу, сервісну, коментуючу, координуючу, консалтингову, прогнозну та інші.

Погляди науковців щодо функцій контролінгу останнім часом змінилися та зосередилися не на відокремлених елементах, а на їх взаємодії в єдиній системі, зорієнтованій на стратегічний розвиток підприємства.

Зазначимо, що процес розвитку будь-якої функції управління має циклічний характер. До певної межі окремі функції розвиваються як самостійні локальні системи, а потім виникає потреба в їх інтеграції та вдосконаленні. Виходячи з цих позицій, контролінг слід розглядати як комплексний інтегральний механізм управління, в основу якого покладено цільову спрямованість для досягнення синергічного ефекту від взаємодії всіх його складових елементів [1, с.187-191].

Синергічний ефект закладений в основу існування самої системи контролінгу, оскільки він дає змогу досягати інтеграційної взаємодії між функціями управління і забезпечувати на цій основі неперервне генерування ідей та випереджальне управління стратегічним розвитком підприємства.

Вважаємо, що врахування синергічного ефекту від взаємодії функцій управління, об'єднаних у системі контролінгу, має стратегічне значення.

Синергічний ефект виникає тоді, коли функції управління доповнюють одна одну, у результаті чого досягають значно кращих результатів діяльності підприємства, ніж при їх відокремленості. Дія системи контролінгу при цьому проявляється через координацію існуючих функцій управління та керування їх підпорядкованістю у структурній залежності.

За рахунок синергічного ефекту отримують певну результативність системи контролінгу, яка залежить від взаємодії всіх функцій управління. Вона може бути відображена у вигляді математичної моделі (див. формули (1),(2)).

Як свідчить формула (1), загальний показник результативності є більшим, аніж сума часткових показників.

$$P_o + P_a + P_k + P_n < P_{ск}, \quad (1)$$

де

$P_{ск}$ – показник результативності системи контролінгу;

P_o, P_a, P_k, P_n – показники результативності функцій обліку, аналізу, контролю та планування відповідно.

Враховуючи наявність відхилення між показником результативності системи контролінгу та сумою показників результативності функцій обліку, аналізу, контролю та планування, можна визначити синергічний ефект від їх інтеграції, використавши при цьому формулу (2).

$$SE = P_{ск} - (P_o + P_a + P_k + P_n), \quad (2)$$

де:

SE – синергічний ефект від інтеграції функцій обліку, аналізу, контролю та планування.

Синергічний ефект контролінгу можна розглядати як функцію, залежну від множини змінних, які закладені в поняття його елементів та їхнього взаємозв'язку. Формула (2) відображає можливість досягнення синергічного ефекту та характеризує якісні зміни загального результату, що стали наслідком взаємодії функцій управління в системі контролінгу.

Зазначимо, що взаємодія функцій управління може спричинити як позитивний, так і негативний результат. Позитивний результат може бути досягнутий лише тоді, коли кожен із складових елементів буде підсилюватися іншим. У разі, коли хоча б один показник позиціонує із від'ємним знаком, синергічний ефект функціонування системи контролінгу може бути негативним.

Досягнення позитивного синергічного ефекту можливе за умови налагодження організаційної інтеграції економічних служб підприємства та її орієнтації на майбутнє, що дасть змогу спрямувати взаємодію складових елементів системи контролінгу на реалізацію стратегії розвитку підприємства.

Список використаних джерел:

1. Аксентюк М. М. Роль контролера в управлінській діяльності / М.М. Аксентюк // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 9 (63). – С 187-191.
2. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент. Лидерам реорганизации и консультантам по управлению / Гительман Л.Д. – М. : Акад. народ. хоз-ва при Правительстве РФ, 1999. – 496 с.
3. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. – 2-е изд. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 256 с.
4. Поплавська Ж.В. Синергізм в економіці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/portal/All/herald/2001-05/7.htm>
5. Приходько В. О смене управленческих парадигм / В. Приходько, Т. Иванова // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 6. – С. 96-100.
6. Цигилик І.І. Контролінг в системі управління/ І.І. Цигилик, О.І. Мозіль, Н.В. Кірдякіна // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 3(45). – С. 117–123.

*Давидович І.Є.,
к.е.н., доцент ТНЕУ*

КОНТРОЛІНГ У СИСТЕМІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Діяльність підприємств і організацій в умовах ринкової економіки вимагає нових підходів до управління: на перший план висувуються економічні, ринкові критерії ефективності, підвищуються вимоги до гнучкості управління. Економічне середовище зараз вкрай нестабільне. Науково-технічний прогрес і динаміка зовнішнього середовища змушують сучасні підприємства перетворюватись у все більш складні системи. Для забезпечення керованості таких систем необхідні нові методи, які відповідають складності внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємств та організацій.