

джет країни — додаткові надходження в прибуткову частину.

Захист різних галузей вітчизняної економіки повинен здійснюватися залежно від рівня їх конкурентоспроможності. Особливо актуальним це стало після вступу України в СОТ.

Найбільш конкурентоздатні галузі повинні мати "високий" рівень захисту: ввізні мита на товари цих галузей в Україну складають 20% і більше. Галузі, що тільки формують свою конкурентоспроможність, — "помірний" (10-15%). Ті групи товарів, виробництво яких або потребує притоку інвестицій і імпорти технологій, або зовсім відсутні, захищаються ставками на рівні 5—10%.

Міра орієнтації фірми на міжнародні ринки і перевага в її діяльності міжнародних операцій дозволяє зрозуміти еволюцію самої фірми і її конкурентної стратегії.

Так, В. Дж. Кіген виділяє чотири різні організації [3]:

1) національна організація: фірма діє в основному на внутрішньому ринку, а експорт розглядається лише як додаткова можливість її розвитку;

2) міжнародна організація: процес інтернаціоналізації йде активніше, але головним для фірми залишається внутрішній ринок. Фірма має етноцентричну орієнтацію і виходить з того, що методи, цінності, підходи і кадри, що використовуються в країні походження, можна перенести в усі країни. Національний ринок "розширюється" до інтернаціонального без якої-небудь модифікації товарів. Це — стратегія "розширення";

3) багатонаціональна організація: фірма вважає, що кожен зарубіжний ринок унікальний, а умовою успіху є максимальна адаптація до національних особливостей (стратегія адаптації).

Багатонаціональні організації (фірми) на закордонних ринках є суб'єктами багато-національної конкуренції. Вони конкурують з іншими багатонаціональними компаніями і місцевими фірмами на кожному окремому ринку, незалежно від конкуренції на інших національних ринках;

4) глобальна, або транснаціональна, організація: така фірма більше не орієнтується на свою власну країну, її цікавить глобальний ринок, потреби якого можна задовольнити одним базовим товаром, підтримуваним аналогічними інструментами продажів і комунікації. Фірма вважає, що ринки по всьому світу одночасно схожі і різні. Тому можна розробляти глобальну стратегію, засновану на схожості, що долає локальні особливості, і в той же час адаптовану до них там, де це необхідно.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Фірми в сучасних умовах інтернаціоналізації виступають суб'єктами глобальної конкуренції. Глобальна конкуренція зв'язує між собою конкурентні умови різних ринків, причому ефективність конкуренції в одній країні визначає позиції фірми в інших країнах. Отже, конкурентних переваг глобальна компанія досягає тільки діяльністю на усіх ринках. Це конкуренція на світовому ринку і за світовий ринок.

Література:

1. Багив Г.Л., Моисеева Н.К., Никифорова С.В. *Международный маркетинг* / Г.Л. Багив, Н.К. Моисеева, С.В. Никифорова. — СПб.: Питер, 2001.
2. Циганкова Т.М. *Управління міжнародним маркетингом* / Т.М. Циганкова. — К.: КНЕУ, 2001.
3. Ламбен Жан-Жак. *Стратегический маркетинг. Европейская перспектива*: пер. с фр. / Жан-Жак Ламбен. — СПб.: Наука, 1996.

УДК 334.716: [657:33.005]

С. В. Саліта,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів,

Східноукраїнський національний університет імені В. Даля, м. Луганськ

С. М. Фірсова,

аспірант кафедри економіки підприємства, Східноукраїнський національний університет імені

В. Даля, м. Луганськ

ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ*

S. V. Salita,

PhD in economics, associate professor of Finance, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Luhansk

S. N. Firsova,

post-graduate student Department of Economy of enterprise, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Luhansk

DETERMINATION OF THE EFFECTIVENESS STRATEGIC AND OPERATIONAL CONTROLLING AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

Розглянуто виокремлення і систематизація ефективності стратегічного і оперативного контролінгу в системі управління промисловим підприємством.

We considered the allocation and systematization of the effectiveness strategic and operational controlling in the management of industrial enterprise.

Ключові слова: підприємство, ефективність, контролінг, стратегічний контролінг, оперативний контролінг.

Key words: enterprise, efficiency, controlling, strategic controlling, operational controlling.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Важливою умовою забезпечення стійкого розвитку економіки України є вдосконалення систем управління підприємствами на основі впровадження досягнень світової науки та практики менеджменту. Особливого значення в сучасних умовах господарювання набуває проблема підвищення координованості бізнес-процесів підприємства та ефективності прийняття управлінських рішень для вирішення стратегічних та оперативних задач.

* Стаття подана для участі у Міжнародній науково-практичній конференції "Бізнес та інновації у сучасному світі" (м. Луганськ, 1—2 квітня 2013 року)

Така необхідність в системній інтеграції обумовлена різноманітністю аспектів управління бізнес-процесами підприємства, яка стала однією із основних причин виникнення контролінгу в світовій теорії та практиці управління. Впровадження контролінгу дозволяє підвищити рівень координованості процесів планування, контролю, обліку, аналізу і регулювання на підприємстві, забезпеченості їх методичною та інформаційною базою, за рахунок чого дозволяє підвищити якість управлінських рішень та ефективність системи управління в цілому.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Результати дослідження теоретичних та практичних питань контролінгу знайшли своє відображення в публікаціях таких вітчизняних вчених: О.О. Ананькіна, С.Ф. Голов, Н.Г. Данілочкіна, О.М. Кармінський, С.Н. Петренко, М.С. Пушкар, В.П. Савчук, Л.А. Сухарева, О.О. Терещенко; а також зарубіжних вчених-економістів, зокрема: Й. Вебер, А. Дайле, Д. Джексон, Р. Ентоні, Е. Майер, Т. Райхман, К. Серфлінг, Х. Фольмут, Д. Хан, П. Хорват.

Однак, незважаючи на високий рівень теоретичних підходів і практичних пропозицій щодо підвищення ефективності контролінгу на підприємстві, недостатньо обґрунтованими залишаються питання визначення ефективності стратегічного та оперативного контролінгу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цього дослідження є виокремлення та систематизація теоретичних та прикладних засад визначення стратегічного та оперативного контролінгу в системі управління на промислових підприємствах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

І науковці, і практики свідчать, що впровадження системи контролінгу є одним з найдосконаліших способів покращання показників діяльності підприємства. Це дає змогу підприємству ухвалювати оперативні і стратегічні управлінські рішення.

Контролінг — це передусім управлінська концепція, яка охоплює всі сфери діяльності підприємства: фінанси та облік, менеджмент і маркетинг, інтегруючи та координуючи діяльність різних служб для досягнення оперативних і стратегічних цілей. При тому йдеться вже не стільки про ринкову спрямованість системи управління підприємством, скільки про її здатність виконувати поставлені задачі в умовах високої динаміки змін зовнішнього і внутрішнього середовища організації [2].

Відповідаючи критеріям комплексності та інтегрованості, контролінг забезпечує цілісний погляд на діяльність підприємства в минулому, теперішньому і майбутньому часі, системний підхід до виявлення і вирішення проблем, що постають перед підприємством. Контролінг переводить управління підприємством на якісно новий рівень, координуючи та спрямовуючи діяльність різних служб і підрозділів підприємства на досягнення оперативних і стратегічних цілей.

Метою контролінгу є реалізація стратегічної (глобальної) і оперативної (локальної) мети підприємства. При цьому головною метою підприємства залишається збереження фінансової стабільності та успішний розвиток підприємства. Зі сказаного можна зробити висновок, що мета контролінгу є похідною від мети самого підприємства.

Контролінг, як цілісна система, складається з двох важливих частин: стратегічного контролінгу та оперативного контролінгу.

Оперативний та стратегічний контролінг є взаємодоповнюючими та взаємозалежними системами. Стратегічний контролінг визначає цілі та задачі для оперативного контролінгу, тобто встановлює нормативні рамки та обмеження для процесів цілеутворення, планування, організації, обліку, контролю та регулювання в межах оперативного контролінгу. Стратегічний контролінг, в першу чергу, орієнтований на сприяння керівництву в ефективному використанні наявних конкурентних переваг, забезпеченні розвитку та створенні нових потенціалів для успішної діяльності підприємства в перспективі. Основна задача оперативного контролінгу полягає у сприянні керівництву досягнення запланованих оперативних цілей, що є узгодженими зі стратегічними цілями підприємства.

Стратегічний та оперативний контролінг мають спільну мету — підвищення якості управлінських рішень для досягнення цілей підприємства. Доцільність виокремлення в межах контролінгу стратегічного та оперативного аспектів зумовлена наявністю в сучасній теорії управління розподілу цілей діяльності підприємства на стратегічні та оперативні цілі.

Сучасний стан системи оперативного управління діяльністю вітчизняних промислових підприємств характеризується недостатньою координованістю та ефективністю процесів оперативного планування і контролю, а також відсутністю дієвих механізмів оперативного регулювання. Для підвищення ефективності оперативної діяльності промислового підприємства необхідним є впровадження механізму оперативного контролінгу. Основою ефективності оперативної діяльності підприємства є ефективність оперативних управлінських рішень. Процес прийняття управлінських рішень в системі оперативного контролінгу має певні особливості, як організаційного так і методологічного характеру. Прийняття оперативних управлінських рішень є основою системи оперативного регулювання та відображає необхідну реакцію механізму оперативного контролінгу у відповідь на виявлені відхилення від оперативного плану.

Система показників оперативного контролінгу є основою планово-контрольних розрахунків оперативного управління підприємством. Для забезпечення відповідності цілям ефективного управління підприємством система показників оперативного контролінгу повинна відповідати наступним вимогам: адекватність цілям управління та можливість інтеграції на різних етапах управлінського процесу; врахування основних факторів, що впливають на реалізацію цілей підприємства та врахування взаємозв'язків між ними; врахування особливостей організаційної структури підприємства, деталізація показників для всіх рівнів управління підприємства; висока гнучкість та адаптованість до умов вирішення проблеми; ефективність, що полягає у перевищенні результатів від функціонування системи показників над витратами на реалізацію даної системи.

Система показників оперативного контролінгу повинна забезпечувати можливість діагностування стану підприємства та цільової орієнтації діяльності підприємства у відповідності до оперативних цілей [1].

Діагностична система показників призначена для періодичного контролю оперативної діяльності підприємства та виявлення відхилень від встановлених обмежень, що відображають необхідні умови функціонування підприємства (рівень ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості). Діагностичну систему показників можна вважати ефективною, якщо вона дозволяє робити висновки про причини погіршення фінансового стану підприємства та розробляти заходи щодо його покращення.

Стратегічний контролінг повинен допомагати підприємству ефективно використовувати переваги і створювати нові умови і потенційні можливості успішної діяльності в перспективі: служба стратегічного контролінгу виступає в якості внутрішнього консультанта менеджерів та власників підприємства при виробленні стратегічних цілей і завдань; вона надає необхідну їм інформацію, орієнтує керівників на прийняття конкретних управлінських рішень; також вона координує функції стратегічного планування стратегічного контролю і системи стратегічного інформаційного забезпечення.

Стратегічне планування передбачає формулювання і впровадження стратегії пошуку, побудови і збереження потенціалу успіху, тобто прибутковості. Потенціали успіху можна розділити на зовнішні і внутрішні. Зовнішня залежність від зовнішніх ринкових факторів. До внутрішніх відносяться інформаційні, структурні, фінансові, кадрові тощо.

Процес стратегічного планування можна розділити на окремі фази: пошук і формування стратегічної мети; оформлення і оцінка стратегії; прийняття стратегічного рішення. Стратегічна мета витікає із загальної мети підприємства і конкретизується новими потенціалами успіху. При цьому вводяться обмеження у вигляді фіксованих і незалежних перемінних. Ці обмеження, як внутрішнього так і зовнішнього характеру представляють собою вихідні передумови процесу планування. Аналіз ситуації на підприємстві дозволяє виявити його сильні і слабкі місця.

На стані розробки стратегічного рішення слід шукати можливі альтернативні рішення. При цьому розробляються по можливості як найбільша кількість альтернативних стратегій на базі пропозицій, очікувань та прогнозів. На базі перших фаз вибирається із запропонованих альтернатив конкретне стратегічне рішення. Вибране рішення повинно вести до еволюції підприємства реструктуризації або створення нових структурних одиниць. На цій фазі можуть проводитись порівняння причин, що визвали вказані відношення. Для того, що вибір альтернативного варіанту був вірним необхідно мати інформаційну систему, яка б дала можливість виявити майбутні тенденції розвитку підприємства. Одним із основних джерел інформації в стратегічному контролінгу є стратегічний облік. Існує метод стратегічних балансів. При цьому здійснюється накладання стратегічних балансів власного підприємства і конкурентів, стратегічного балансу та діючого.

Різниця між стратегічним і оперативним контролінгом полягає в тому, що стратегічний орієнтований на тенденції майбутнього, а оперативний, на теперішній час. Їх характерні відмінності: стратегічний контролінг орієнтований на потенціал, а оперативний — на конкретний результат; стратегічний контролінг направлений на рівень вищого керівництва, оперативний включає всі рівні управління особливо середні ланки; стратегічний контролінг використовує перш за все інформацію зовнішнього середовища, оперативний — внутрішнього; об'єкти планування і контролю оперативного контролінгу співпадають, у стратегічному вони різні. В практиці стратегічний і оперативний контролінг тісно взаємодіють один з одним. Але оперативний контролінг більше опирається на управлінський облік.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, основне призначення контролінгу полягає в орієнтації системи управління підприємством на досягнення поставленої мети. Контролінг при цьому є складною конструкцією, об'єднуючи в собі різні елементи функцій управління і використовуючи їх в рішенні задач оперативного і стратегічного характеру. Внаслідок цього, контролінг забезпечує синтетичний, цілісний погляд на діяльність перед прийняттям у минулому, теперішньому часі і майбутньому, комплексний підхід до виявлення і вирішення проблем, що встають перед підприємством.

Література:

1. Деменіна О.М. Методика оцінки ефективності системи оперативного контролінгу на промисловому підприємстві // Актуальні проблеми економіки. — 2004. — №8 (38). — С. 158—163.
2. Дзьоба В.Б. Ефективне управління фінансами за допомогою впровадження системи фінансового контролінгу / В.Б. Дзьоба // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. — №605. — 2007. — С. 9—15.

УДК 65.014.1(520+73)

*С. В. Северина,
аспірант, Запорізький національний університет*

ХАРАКТЕРНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЯПОНСЬКИМИ ТА АМЕРИКАНСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТА МОЖЛИВІСТЬ ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ НА УКРАЇНСЬКИХ ТЕРЕНАХ*

*S. V. Severina,
post-graduate student, Zaporizhzhya National University, Zaporozhye*

TYPICAL MANAGEMENT PRACTICES BY THE JAPANESE AND U.S. COMPANIES AND THE POSSIBILITY OF THEIR INTRODUCTION IN THE UKRAINIAN TERRITORY

В статті розглянуто основні фактори успіху японських та американських підприємств; встановлено можливість впровадження методик управління на українських підприємствах; запропоновано в процесі управління діяльністю підприємств використовувати специфічні особливості розвитку українських підприємств.

The paper considers the main factors for success of Japanese and U.S. companies; revealed the possibility of introducing some of the management practices in Ukrainian enterprises; proposed in the management of the company to use specific features of the development of Ukrainian enterprises.

Ключові слова: методи управління, американський стиль управління, індивідуалізм, ментальність.

Key words: management practices, American style, individualism, mentality.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Управління діяльності підприємства — перспективний напрямок наукових розробок. Методи та стиль управління, що його запроваджено на підприємстві, безпосередньо впливають на ефективність його діяльності. Оскільки даний напрямок досліджень відносно новий для українських підприємств, то існує потреба у розробці основних принципів управління, і для цього може бути використаний досвід провідних країн світу, з урахуванням специфіки української економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА

* Стаття подана для участі у Міжнародній науково-практичній конференції "Бізнес та інновації у сучасному світі" (м. Луганськ, 1—2 квітня 2013 року)