

З.О. Іванова (Європейський університет, м. Київ, Україна)

### ТАКТИЧНИЙ І СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ\*

*У статті узагальнено види контролінгу, проаналізовано та визначено роль стратегічного й тактичного контролінгу в управлінні розвитком потенціалу туристичних підприємств за рахунок представлених інструментів.*

*Ключові слова:* контролінг, тактичний і стратегічний контролінг, потенціал розвитку підприємства, зовнішнє та внутрішнє середовище турфірм.

*Літ. 13.*

З.О. Иванова (Европейский университет, г. Киев, Украина)

### ТАКТИЧЕСКИЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛИНГ В УПРАВЛЕНИИ РАЗВИТИЕМ ТУРИСТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

*В статье обобщены виды контролинга, проанализирована и определена роль стратегического и тактического контролинга в управлении развитием потенциала туристических предприятий за счет представленных инструментов.*

*Ключевые слова:* контролинг, тактический и стратегический контролинг, потенциал развития предприятия, внешняя и внутренняя среда турфирм.

Z.O. Ivanova (European University, Kyiv, Ukraine)

### TACTICAL AND STRATEGIC CONTROLLING IN MANAGEMENT OF TOURIST ENTERPRISES DEVELOPMENT

*The article generalizes the types of controlling and analyzes the role of strategic and tactical controlling in management of potential development at tourist enterprises by means of the present-ed instruments.*

*Keywords:* controlling; tactical and strategic controlling; potential of enterprise development; external and internal environment of tourist enterprises.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови господарювання в туристичній індустрії характеризуються вкрай нестійким зовнішнім середовищем, зростанням обсягу інформації та її значущості для прийняття стратегічних і тактичних рішень, посиленням ролі функцій координації в процесі підготовки, прийняття й реалізації управлінських рішень. У цих умовах кожному господарюючому суб'єкту необхідна комплексна методика й заснований на ній інструментарій, які дозволили б обумовити переваги в управлінні розвитком туристичних підприємств не лише для сьогодення, але і в майбутньому.

**Аналіз останніх досліджень.** Дослідження проблем, що останніми роками проводяться у сфері контролінгу, можна умовно поділити на дві групи. По-перше, значна частина наукових праць присвячена висвітленню національних особливостей впровадження контролінгу у практику зарубіжних компаній. Зокрема, американська та німецька концепції контролінгу представлені дослідженнями А. Дайле [1], К. Друрі [3], Э. Майера [7], Р. Манна [7], Д. Хана [12] та інших. Результати аналізу цих досліджень свідчать про те, що більшість науковців виділяють два рівні контролінгу: стратегічний і тактичний, але

---

\* статтю підготовлено на основі доповіді на XI-му міжнародному науковому семінарі «Сучасні проблеми інформатики в управлінні, економіці, освіті та екології» (2–7 липня 2012 р., Київ – оз. Світязь).

серед вчених немає єдиного розуміння місця контролінгу в системі управління підприємством. По-друге, у дослідженнях вітчизняних і російських науковців (праці С.В. Данилової [2], Н.Г. Данилової [2], А.М. Кармінського [5] та ін.) зосереджено увагу на тактичних аспектах контролінгу. Автори практично не розглядають проблеми теорії і практики стратегічного контролінгу, що зумовлено відсутністю досвіду, а отже, й достовірних результатів впровадження стратегічного контролінгу на вітчизняних підприємствах.

**Невирішені частини проблеми.** Стратегія управління розвитком підприємств у туристичній індустрії базується на результатах використання нових підходів, одним з яких є контролінг. У сучасних умовах підвищення складності й динамізму зовнішнього та внутрішнього середовищ туристичних підприємств трудомісткість забезпечення ефективного функціонування даної системи постійно зростає як на стратегічному, так і на тактичному рівнях.

**Метою дослідження** є визначення особливостей стратегічного й тактичного контролінгу в управлінні розвитком туристичних підприємств.

**Основні результати досліджень.** Поняття «контролінг» у зарубіжній літературі висвітлено достатньо широко і різноманітно. В одному із сучасних німецьких економічних словників контролінг визначається як концепція інформації й управління [10].

Для кращого розуміння феномену контролінгу доцільно звернутися до становлення відповідних теоретичних засад і прикладних інструментів. У такому контексті науковий інтерес становить запропонована німецьким ученим Д. Ханом класифікація організаційних концепцій контролінгу на основі виділення національних особливостей американської та німецької практики розмежування компетенцій контролінгу й фінансового менеджменту [12, 511]. Головна відмінність зазначених концепцій полягає у здійсненні завдань обліку. У межах американської концепції до контролінгу зараховано завдання зовнішнього (фінансового, податкового) обліку, тоді як у німецькій концепції контролінг виконує винятково завдання внутрішнього обліку у різних його формах, а контролер виступає у ролі внутрішнього консультанта. Потрібно також відмітити, що, незважаючи на англійське походження терміна «контролінг», він набув поширення переважно в європейських країнах, а фундаментальна теоретична концепція контролінгу сформована саме в німецькій школі. В англійських країнах, зокрема в США, популяризовано ідею управлінського обліку, а наукові дослідження в сфері контролінгу мають фрагментарний характер.

Контролінг – це система управління досягненням цілей і невід’ємна частина управління підприємством. Сучасний менеджмент розділяє цілі підприємства на дві групи: тактичні і стратегічні [8]. Тому контролінг дозволяє здійснювати постійний контроль за досягненнями як стратегічних, так і тактичних цілей діяльності підприємства.

Залежно від поставлених завдань, етапів планування, прийняття рішень контролінг підрозділяють на стратегічний і тактичний. Стратегічний контролінг визначає цілі і завдання для тактичного контролінгу, призначення якого – надавати допомогу менеджерам в досягненні запланованих цілей, що виражаються у вигляді кількісних значень рівнів рентабельності, ліквідності і при-

бутку. Стратегічний контролінг орієнтований на середньо- і довгостроковий періоди, тактичний – на короткостроковий.

Об'єктами контролю, а отже й контрольованими величинами, є такі показники, як цілі, стратегії, потенціали та чинники успіху, сильні та слабкі сторони підприємства. Необхідність стратегічного контролінгу на туристичних підприємствах пов'язана з масштабом функціонування найбільшої організаційної структури в країні, специфічним характером продукції і глибиною реформ, що відбуваються у галузі.

Оперативний контролінг припускає створення й підтримку рівня ефективності досягнення поточної локальної мети фірми, управління ефективністю підприємства. Оперативний контролінг має свої особливості в системі контролінгу.

Стратегічний контролінг – це найважливіша складова контролінгу в процесі управління розвитком туристичних підприємств. Стратегічний контролінг спрямований на реалізацію довгострокових стратегій і програм вітчизняних туристичних підприємств. В управлінні розвитком туристичних підприємств метою стратегічного контролінгу є своєчасне встановлення причин відхилення для внесення поправок у стратегію турфірми щодо усунення оперативних недоліків.

Стратегічний контролінг відповідає за обґрунтованість стратегічних планів. Перед тим, як здійснювати контроль за досягненням певної мети, необхідно встановити, наскільки обґрунтовано вона обрана і на скільки реальне її досягнення. Перевірка стратегічних планів містить у собі, як мінімум, перевірку на повноту планів, їх взаємозв'язок й відсутність внутрішніх суперечностей у туристичних компаніях. За результатами проведеної перевірки треба або розробити систему контролю за виконанням плану, або альтернативні варіанти стратегічного плану [13].

У туристичній індустрії велика увага приділяється питанням спрямованості дії стратегічного контролінгу. Для сучасних турфірм варто виділити такі ключові проблеми, які може вирішити стратегічний контролінг:

1. Перевірка стратегічних планів щодо їх повноти, формальної та матеріальної спроможності.
2. Поточний контроль «критичних внутрішніх і зовнішніх умов», що лежать в основі стратегічних планів.
3. Контроль стратегічно важливих рішень.
4. Контроль важливої етапної мети при реалізації стратегічно важливих передумов.
5. Поточний контроль оперативних дій щодо можливих стратегічно шкідливих побічних і результативних дій.
6. Перевірка стратегічної ситуації підприємства на основі самостійних і поступових аналізів, що відбувається регулярно або у відповідні, індивідуально встановлені, проміжки часу.
7. Періодична перевірка розмежування стратегічних одиниць підприємства, а також, відповідно до цього, чинних критеріїв.
8. Періодичний контроль визначених для стратегічних вирішень принципів діяльності підприємства.

Стратегічний контролінг в управлінні розвитком туристичних підприємств спрямований на такі аспекти [9]:

- 1) розробка альтернативних стратегій і планів;
- 2) моніторинг стратегічних показників зовнішнього середовища й потенціалу турфірми;
- 3) первинний поелементний аналіз стратегічних чинників;
- 4) первинна фіксація критичних стратегічних позицій організації у зовнішньому середовищі;
- 5) контроль реалізації корпоративної стратегії з метою виявлення причин відхилень;
- 6) виявлення нових можливостей і внесення коректив у стратегічні плани.

Тактичний контролінг припускає досягнення поточної локальної мети турфірми, управління ефективністю підприємства. Тактичний контролінг має свої особливості в системі контролінгу. По-перше, він орієнтований на оперативне планування. По-друге, тактичний контролінг є основою успіху стратегічного контролінгу й стратегічного планування [4]. Метою тактичного контролінгу в управлінні розвитком туристичних підприємств є створення системи управління досягнення поточної мети, а також ухвалення своєчасних рішень щодо оптимізації співвідношення «витрати – обсяг – прибуток».

Діяльність тактичного контролінгу в управлінні розвитком турфірми спрямована на:

- 1) визначення всієї сукупності контрольних показників відповідно до визначених поточних цілей;
- 2) порівняння планових і нормативних показників із фактичними показниками, результатів, що контролюються, та витрат з метою виявлення причин і наслідків відхилень;
- 3) мотивація й створення систем інформації для прийняття поточних управлінських рішень.

Систему тактичного контролінгу використовують для підтримки тактичних рішень щодо недопущення кризового стану. Для цього визначають якісні і кількісні цілі туристичних підприємств і критерії, за якими можна оцінити ступінь досягнення поставлених цілей [13].

**Висновки.** В управлінні розвитком туристичних підприємств стратегічний і тактичний контролінг взаємопов'язані, між ними існує тісний взаємозв'язок і взаємозалежність, а саме: тактичний контролінг істотно залежить від стратегічного (за затвердженими стратегічними цілями будується вся ієрархія цілей і завдань тактичного контролінгу турфірм); стратегічний контролінг тісно пов'язаний із тактичним, оскільки за допомогою зворотнього зв'язку використовує результати тактичного контролінгу як базу для контролю й ухвалення рішень щодо коректування стратегічних планів.

На рівні туристичного підприємства стратегічний контролінг потрібно розглядати як специфічну конфігурацію системи прогнозу майбутнього підприємства з індивідуальним набором інструментів стратегічного управління, що трансформується відповідно до розмірів підприємства і підходів до прогнозування.

1. Дайле А. Практика контроллинга. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 336 с.
2. Данилочкина С.В., Данилочкина Н.Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2001. – 279 с.
3. Друри К. Управленческий и производственный учет / Пер.с англ. – М.: Юнити-Дана, 2002. – 1071 с.
4. Львіна С.Б., Журба Т.С. Контролінг процесів господарської діяльності на підприємствах харчової промисловості: Навч. посібник. – К.: Професіонал, 2008. – 592 с.
5. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организации / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 252 с.
6. Коралева В.Д. Формирование системы контроллинга в условиях развития предпринимательской среды // www.nauka-shop.com.
7. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 304 с.
8. Петрусевич Н.Ю. Особливості інституціонального розвитку контролінгу в Україні // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2006. – Вип. 187. – С. 866–874.
9. Портна О.В. Контролінг: Навч. посібник. – 2-е вид., перероб. і доп. – Львів: Магнолія-2006, 2009. – 262 с.
10. Сущность и цели контроллинга // Информационный сайт по экономике, 2008 // www.ekportal.ru.
11. Терещенко О.О. Контролінг у системі антикризового управління підприємством // Фінанси України. – 2009. – №9. – С. 48–55.
12. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем.; Под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
13. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 318 с.

Стаття надійшла до редакції 24.07.2012.

### КНИЖКОВИЙ СВІТ



СУЧАСНА ЕКОНОМІЧНА ТА ЮРИДИЧНА ОСВІТА  
ПРЕСТИЖНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ**

Україна, 01011, м. Київ, вул. Панаса Мирного, 26  
E-mail: book@nam.kiev.ua  
тел./факс 288-94-98, 280-80-56



**Організаційно-економічні аспекти інноваційного оновлення національного господарства: Наук. монографія / М.М. Єрмошенко, С.А. Єрохін, В.М. Шандра, О.І. Гуменюк та інші; За наук. ред. д.е.н., проф. М.М. Єрмошенка і д.е.н., проф. С.А. Єрохіна. – К.: Національна академія управління, 2008. – 216 с. Ціна без доставки – 22 грн.**

У монографії проаналізовано стан технологічного оновлення національної економіки на інноваційних засадах, виявлено позитивні сторони і недоліки цього процесу і розроблено організаційно-економічні основи формування механізму інноваційного оновлення економіки України, її окремих галузей та підприємств.