

Karachyna N.P., Savitska O. O.
Vinnitsa National Technical University

INTERNATIONAL TOURISM DEVELOPMENT IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF GLOBAL INTEGRATION

Summary

The paper considers the international tourism as one of the form of foreign economic activity in Ukraine. This is being conducted the analysis of tendencies for the development of international tourism, the organizational mechanism for its functioning, within which there had been specified the specific conditions, necessary for its development, determined the factors influencing the formation of sphere of international tourism in Ukraine. There had also been proved the significant role of development of international tourism for the economy of the country.

Keywords: tourist, tourism, international tourism, international economics, tourism market, natural resource potential.

УДК 658.15:334.231

РОЛЬ КОНТРОЛЛИНГА В СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЕ УЧЕТА, КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Сыроижко В.В.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
Высшего профессионального образования
«Воронежский государственный университет»

Кульнева И.И., Щерблыккина Н.И.

Воронежский институт кооперации (филиал)
Автономной некоммерческой организации
Высшего профессионального образования
«Белгородский университет кооперации, экономики и права»

Одним из новейших направлений в развитии теории и практики управления организацией является контроллинг. О нем много говорят и пишут, активно занимаются разработкой и внедрением. Многие специалисты склоняются к тому, что современный бизнес не может обойтись без системы контроллинга. Подобно современному навигационному оборудованию корабля он надежнее ориентирует организацию в бурном море рыночных отношений, чем прежние системы планирования и учета, которые в лучшем случае выполняли роль обычного компаса. Современная концепция контроллинга на сегодняшний день переживает этап преобразования.

Ключевые слова: контроллинг, управление организацией, учет затрат, бюджетирование, управленческий учет, стратегический менеджмент, ценовая политика, контроль и планирование затрат, создание потенциала.

Постановка проблемы. Управление организацией – это сложный процесс, и успех во многом зависит от системности и целостности восприятия менеджерами объективной реальности, интеллектуальных возможностей транспонирования сегодняшних тенденций в будущее. На современном уровне управления на первый план выходят не столько погоня за прибылью или рынками сбыта, сколько глобальные стратегические цели: регулирование нематериальных факторов, обеспечение выживания фирмы на долгосрочном этапе развития, кадры, гудвилл, экология, социальная сфера.

Анализ последних исследований и публикаций. Понятие «контроллинг» вошло в лексикон менеджеров относительно недавно – на рубеже 70-х – 80-х годов прошлого столетия. Контроллинг, судя по зарубежной литературе, – понятие довольно широкое. В последнем немецком издании «Лексикона экономики предприятия» он определен как концепция информации и управления. Каждому этапу управления соответствует различный комплекс мер, реализуемых предприятием или организацией в качестве стратегии.

На сегодняшний день «необходимость применения стратегических методов управления доказана на практике» [10, с. 134]. На Западе

за-интересовались проблемами управления стратегией достаточно давно. Это, в частности, подтверждает схема К. Лиссмана [11], отражающая ход эволюции управленческих систем (рис 1.). Как видно из схемы, тенденция развития экономических инструментов управления такова, что конечным ви-



Рис. 1. Иерархия систем управления по К. Лиссману [11, с. 124]

димым идеалом является разработка комплексной системы управления, включающей предвидения внешних и внутренних факторов роста и ограничений, создание на этой основе целостной концепции развития организации. На этом пути концепция контроллинга занимает значимое место.

В ходе многолетних исследований в этой области сформировалось не-сколько инструментов для решения задач управления: долгосрочное планирование, стратегическое планирование, стратегический контроллинг, стратегический менеджмент. Огромное количество зарубежных исследований посвящено этим проблемам, среди них можно выделить работы И. Ансоффа [1], Б. Карлоффа [2], У. Кинга и Д. Клиланда [3], К.Лиссмана [11], Т.Коно [4], Э. Майера [5] и др.

Выделение нерешенных ранее частей общей проблемы. Однако, по мнению специалистов, разработанные на сегодняшний день методы нельзя считать достаточными для полноценного управления организацией. Несмотря на все описанные в литературе положительные стороны, эти системы имеют множество недостатков, самым существенным из которых является недооценка учетно-аналитической информации [9].

Доктор К. Хомбург, доказывая необходимость применения специальных учетно-аналитических методов контроллинга в практике управления фирмой, утверждает, что «существуют три вида проблем, препятствующих успешному применению стратегического планирования на практике» [6, с. 225].

Первая проблема заключается в том, что в основе выработки стратегии часто лежит недостаточно основательная информационная база. При анализе исходной ситуации менеджерами не принимаются во внимание многие жизненно важные экономические аспекты, связанные со структурой расходов, доходов в разрезе различных сегментов деятельности. Контроллинг должен предоставить эти данные.

Вторая проблема обуславливается слишком обобщенными словесными формулировками стратегических целей и отсутствием деления стратеги-

ческого плана на этапы. Это затрудняет контроль за реализацией стратегии и ее своевременную корректировку. Контроллинг же оперирует языком цифр, не пренебрегая, однако, значением качественной информации.

Третья группа проблем связана с формализмом в отношении к стратегическим планам. Если стратегическое планирование оторвано от оперативных проблем организации и не является составной частью ежедневной работы менеджеров, если персонал фирмы не ориентирован на выполнение поставленных долгосрочных задач, то такое планирование не имеет смысла, ибо не связано с жизнью организации и является лишь пустой растратой интеллектуальных, трудовых, материальных и финансовых ресурсов фирмы. Контроллинг позволяет донести содержание стратегической концепции до каждого структурного подразделения предприятия путем повышения материальной заинтересованности персонала на основе бухгалтерского расчета вклада каждого продукта или группы продуктов, выпускаемых подразделением, в общий финансовый и про-изводственный результат.

Таким образом, на сегодняшний день отмечается определенный дефицит в новых методах управления, содержащих более четко и надежно сформированную информационную базу. В связи с этим возрастает значение контроллинга и управленческого учета для целей управления, призванных по своей экономической природе удовлетворять потребность в жизненно важной для управления информации.

Изложение основного материала. Контроллинг занимает значительное место в управленческом процессе и позволяет комплексно сопоставлять доходы и затраты на производственную деятельность с производственно-финансовыми целями управления.

Наглядно роль контроллинга в управленческом процессе отражает схема, представленная на рисунке 2.

Согласно схеме процесс формирования стратегии начинается тем, что руководство организации устанавливает границы стратегических замыслов при помощи идеала. «Идеал» содержит основные представления о целях развития бизнеса. Кроме чисто экономических параметров, здесь находят отражение требования правительства и законодательные акты относительно мер по охране окружающей среды [7, с. 84].

Исходным пунктом формирования стратегии является анализ исходной ситуации. Относимая сюда информация делится на 4 категории: факторы окружающей среды, рынок, конкуренция и собственная позиция на рынке. Важными инструментами контроллинга в данной ситуации являются:

- анализ результатов по группам продуктов, областям сбыта, покупателям, каналам сбыта;
- анализ структуры расходов конкурентов;
- комплексный анализ, позволяющий сформировать наилучший стратегический портфель с помощью матричных методов анализа.

Исходя из этого анализа происходит формулировка стратегии и альтернатив ее реализации на уровне центров ответственности. Происходит так же увязка стратегий различных подразделений и сфер деятельности [8, с. 87]



Рис. 2. Роль контроллинга в процессе управления [9, с. 38]

Основным критерием выбора на данном этапе может служить принцип экономической целесообразности принятия тех или иных мер. Разрабатываемые стратегические подходы ежегодно обсуждаются в правлении и на базе проведенного анализа формируется система целей в пределах текущего года. Реализация стратегии контролируется с помощью сравнительного анализа плановых и фактических показателей, анализа отклонений и в случае большой амплитуды колебаний – анализа системы принятых показателей.

Таким образом, контроллинг дает возможность распознавания стратегических «узких мест» экономического роста и разработки контрмероприятий по управлению ими на долгосрочном этапе развития.

Конфигурация системы контроллинга в организации зависит прежде всего от особенностей самой организации и её стратегических ориентиров, а также экономической целесообразности применения контроллинга в той или иной сфере.

Стратегические ориентиры различных сфер деятельности пред-ставлены в таблице 1.

Таблица 1
Стратегические ориентиры различных сфер деятельности [9, с. 88]

Сфера деятельности	Стратегические ориентиры
Маркетинг Финансы	<ul style="list-style-type: none"> · Политика целей, ассортимента, организация сбыта, экс-порта и импорта · Стандарты качества · Учет сумм покрытия, расчет показателей Cash – flow, ликвидности, ROI, капитализация оборачиваемости · Составление бюджета и баланса
Производство Исследования и разработки	<ul style="list-style-type: none"> · Баланс производственных мощностей, регулирование степени их загруженности, заготовка, сортировка · Инновация, патенты, лицензии · Наличие ресурсов · Возможности экономического роста, технологические барьеры · Управление развитием
Экология и окружающая среда Кадровая политика	<ul style="list-style-type: none"> · Портфель экологических стратегий, экобаланс · Рациональное распоряжение материальными ресурсами, энергобаланс · Безотходные технологии · Повышение квалификации, подготовка и переподготовка кадров, кадровая структура · Система мотиваций · Управление рабочим временем, текучестью кадров · Система вознаграждений

По мнению большинства авторов, контроллинг на 60 – 70% состоит из функций предвидения [10], [5]. Это обусловлено тем, что система оперирует в первую очередь категориями будущего: будущее положение фирмы на рынках, будущий ассортимент, будущий доход на капитал. Однако было бы ошибочным полагать, что информация контроллинга оторвана от реальности. Все стратегические расчеты должны подчиняться строгой системе формирования информации на основе фактических данных управленческой и финансовой бухгалтерий, расчетные показатели должны фиксироваться в соответствующих документах, должна существовать система контроля за выполнением намеченных мероприятий и система анализа отклонений. В противном случае любые стратегические расчеты не имеют смысла, поскольку теряется связь с оперативной деятельностью и те-кущим учетом [6, с. 228].

Систему взаимосвязи стратегического контроллинга с оперативной дея-тельностью демонстрирует рисунок 3.

Как показано на рисунке 3 «методы оперативного контроллинга теряют свою силу на линии временного горизонта, а методы стратегического контроллинга начинают действовать по другую сторону временного горизонта».

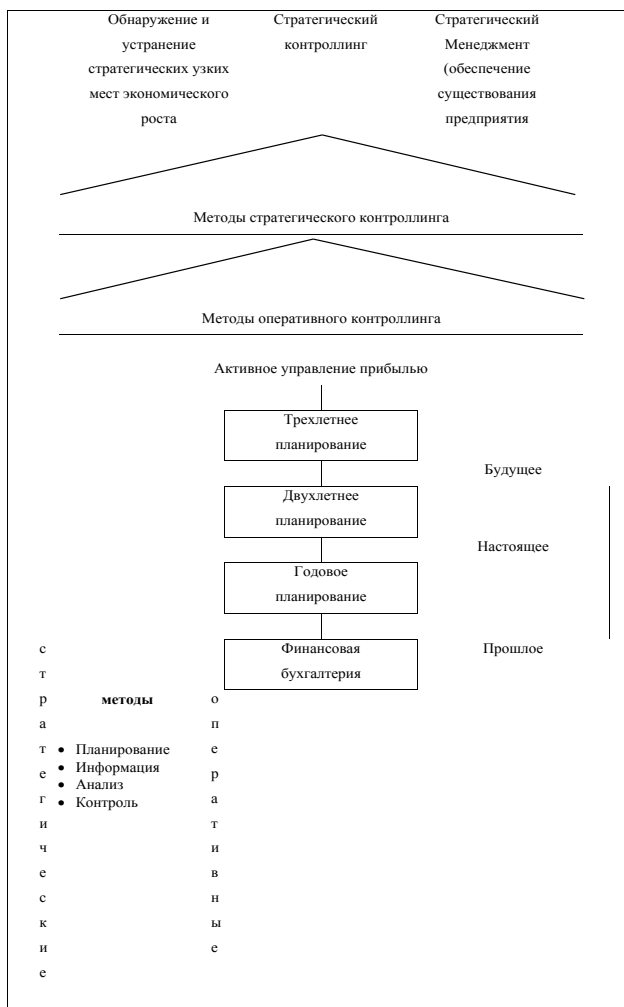


Рис. 3. Взаимосвязь оперативного и стратегического контроллинга [9, с. 135]

Стратегический контроллинг имеет ряд особенностей по сравнению с оперативным. Во-первых, при принятии оперативных решений, аналитические расчеты, как правило, ориентируются на одну, заранее сформулированную цель. Например, имеет ли смысл предприятию принимать дополнительный заказ, исходя из предложенной цены, сложившейся структуры затрат на данный вид изделия, загрузки мощностей и затрат времени на его производство.

Сложность принятия решений на перспективу заключается в том, что предприятие имеет, как правило, несколько целевых установок: покрытие затрат, получение прибыли, освоение, новой перспективной продукции, выход на новые рынки и т.д. Именно поэтому прогрессивно мыслящим менеджерам целесообразно опираться на систему контроллинга, имеющую большую диверсифицированность, иерархичность и аналитичность информации, формулируемой в разрезе многочисленных сегментов деятельности.

Во-вторых, в краткосрочном аспекте по крайней мере один из факторов производства неизменен, в

то время как при расчетах на перспективу приходится учитывать переменный характер всех факторов производства.

В-третьих, в условиях оперативного контроллинга возможности организации ограничены определенной структурой ассортимента, сегментов деятельности и соответственно доходов и издержек. На долговременном этапе развития любая организация может значительно изменить структуру капитала, однако при этом необходимо иметь в виду возможность значительных потерь при значительном уровне риска.

В-четвертых, в краткосрочном аспекте контроллинг сосредоточивается на проблеме максимизации единичной прибыли на основе анализа сумм покрытия уже производимых продуктов, в долгосрочном – на оптимизации потока будущих доходов и платежей и ориентации на перспективные рынки, продукты, сегменты деятельности.

Таким образом, если оперативный контроллинг сосредоточен в основном на учете и анализе текущих затрат, то стратегический базируется на расчетах, связанных с рациональным использованием собственного капитала предприятия, его частей, а также привлеченных финансовых ресурсов с целью получения доходов в перспективе. Иными словами, сферами особого интереса в контроллинге являются проблемы анализа эффективности возможных капиталовложений в рамках разработанных высшим руководством стратегий. Разработка новых изде-

лий и выход на новые рынки сбыта, реконструкция мощностей и строительство новых производственных объектов, внедрение новых безотходных технологий и переквалификация персонала – все это в финансовом аспекте выливается в проблему рационального управления капиталом.

«Решения о капиталовложениях обычно являются наиболее важными решениями, принимаемыми любой организацией, так как они вовлекают значительную долю ресурсов фирмы в такой процесс, который, вероятно, необратим» [8, с. 88]. Вследствие решений о капиталовложениях текущие инвестиционные затраты вовлекают в оборот для получения доходов в будущем. Отличительной чертой долгосрочных капиталовложений является фактор времени. Они рассчитаны на длительный период между осуществлением инвестиционных затрат и получением доходов.

Выводы. На основе вышеизложенного мы можем кратко сформулировать определение контроллинга.

По нашему мнению, контроллинг представляет собой подсистему управления, основанную на интеграции учетных, аналитических и плановых функций, нацеленную на объективную оценку текущей деятельности, финансового состояния и потенциала организации с учетом долгосрочных перспектив развития, выбор наиболее приемлемого варианта стратегии на основе включения в анализ факторов времени, капитала, доходности, риска в стратегическом аспекте.

Список литературы:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Сокр. перевод с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л.И.Евченко – М.: Экономика. – 1989. – 519 с.
2. Карлофф Б. Деловая стратегия. – М.: Экономика – 1991. – 239 с.
3. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование.- М.: Прогресс. – 1982. – 399 с.
4. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. Пер. с англ. / Общ.ред. и вступ. статья О.С. Виханского. – М.: Прогресс. – 1987. – 383 с.
5. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления: Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика. – 1992. – 96 с.
6. Сыроижко В.В. Назначение контроллинга в системе внутреннего контроля за деятельностью организации / В.В. Сыроижко, Н.И. Щеблыкина // Крымский экономический вестник. 2013. – № 6-2 (07). – С. 225-229.
7. Сыроижко В.В. Учетно-аналитическая система управления продажами и расчетами на примере телекоммуникационной компании / В.В. Сыроижко, Е.В. Мазурина // Аудит и финансовый анализ. – 2012. – № 5. – С. 84-91.
8. Сыроижко В.В. Методика CVP-анализа при контроллинге операционной деятельности организации / В.В. Сыроижко, М.А. Гончарова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2009. – № 3. – С. 87-95.
9. Сыроижко В.В. Организация системы контроллинга в потребительской кооперации / В.В. Сыроижко // Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – Белгород. – 2000.
10. Gore F., Dupony C. Comptabilite generale de l'entreprise industrielle et commerciale. – Paris:Montrestien, 1975.
11. Konrad Liessmann. Strategisches Controlling P. 117-207.

Syroizhko V.V.

Federal State Educational Establishment
Higher Professional Education
«Voronezh State University»

Kulneva I.I., Shcheblykina N.I.

ANO Higher Professional Education
«Belgorod University of Cooperation, Economics and Law»

CONTROLLING ROLE IN MODERN ACCOUNTING SYSTEM CONTROL AND MANAGEMENT ORGANIZATION

Summary

One of the newest trends in the development of the theory and practice of management of the organization is controlling. About him much spoken and written, are actively engaged in the development and implementation. Many experts are inclined to believe that modern business can not do without a controlling system. Like modern navigational equipment ship it reliable benchmark organization in the stormy sea of market relations than previous systems planning and accounting, which at best served as a regular compass. The modern concept of controlling today is undergoing transformation.

Keywords: controlling, organization management, cost accounting, budgeting, management accounting, strategic management, pricing, cost control and planning, capacity-building.