

Менеджмент

УДК 005.935:[338.24/.27:005.332.4]](045)

Литвиненко Катерина Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

Литвиненко Екатерина Александровна

кандидат экономических наук, доцент

Одесский национальный университет имени И.И. Мечникова

Lytvynenko Kateryna

Ph.D. in Economics

Odesa I.I. Mechnikov National University

Доценко Вікторія Петрівна

магістрант економіко-правового факультету

Одеського національного університету імені І. І. Мечникова

Доценко Виктория Петровна

магистрант экономико-правового факультета

Одесского национального университета имени И. И. Мечникова

Dotsenko Viktoriia

Master's student of the Faculty of Economics and Law

Odessa I.I. Mechnikov National University

**РОЛЬ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ
ПОТЕНЦІАЛОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
РОЛЬ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА В УПРАВЛЕНИИ
ПОТЕНЦИАЛОМ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

THE ROLE OF THE IMPLEMENTATION OF THE CONTROLLING SYSTEM IN THE MANAGEMENT OF THE POTENTIAL OF THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

***Анотація.** У статті проаналізовано роль впровадження контролінгу в управлінні потенціалом конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках. Сформульовано основні визначення терміну «контролінг». Визначено основні етапи процесу контролінгу та його методичне забезпечення. Контролінг дозволяє підприємству адаптуватись до постійної зміни середовища та успішно виживати в умовах конкуренції. Сутність контролінгу та його місце в системі управління підприємством можна розглядати з позицій чотирьох підходів: функціонального, ситуаційного, процесного та системного. При цьому виділяють два типи контролінгу, а саме оперативний та стратегічний, які формують цілісну систему контролінгу, що дозволяє підприємству досягнути поставлених кінцевих цілей та результатів. Основне призначення стратегічного контролінгу як інструмента управління полягає у формуванні необхідного інформаційного забезпечення та аналітичної бази для формування сукупності індикаторів (показників), які свідчитимуть як про потребу трансформаційних перетворень, так і про їх ефективність у довгостроковій перспективі. За допомогою, власне, інструментів оперативного контролінгу формується механізм, який дозволяє своєчасно встановлювати відхилення від наміченого курсу і коригувати напрями розвитку. Складові процесу контролінгу можуть змінюватися залежно від специфіки діяльності та цілей підприємства. Розвиток інтеграційних та глобалізаційних процесів стимулює розвиток трансформації підприємства на певних етапах його життєвого циклу. Для правильної ідентифікації точки трансформації,*

тобто визначення сукупності контрольних параметрів, які свідчать про необхідність здійснення трансформації, необхідно залучати інструментарій стратегічного контролінгу, який призначений для підвищення конкурентоспроможності підприємства у загальному бізнес-середовищі. З урахуванням зазначених тенденцій розвитку стратегічні і тактичні трансформації як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку в динамічному зовнішньому середовищі є необхідною умовою розвитку підприємств.

Ключові слова: контролінг, управління, менеджмент, конкурентоспроможність, економіка.

Аннотация. В статье проанализировано роль внедрения контроллинга в управлении потенциалом конкурентоспособности предприятия на внутреннем и внешнем рынках. Сформулированы основные определения термина «контроллинг». Определены основные этапы контроллинга и его методическое обеспечение. Контроллинг позволяет предприятию адаптироваться к постоянному изменению внешней среды и успешно выживать в условиях конкуренции. Сущность контроллинга и его место в системе управления предприятием можно рассматривать с позиций четырех подходов: функционального, ситуационного, процессного и системного. При этом выделяют два типа контроллинга, а именно - оперативный и стратегический, которые формируют целостную систему контроллинга, которая позволяет предприятию достигнуть поставленных целей и результатов. Основное предназначение стратегического контроллинга как инструмента управления заключается в формировании необходимого информационного обеспечения и аналитической базы для формирования совокупности индикаторов (показателей), которые будут

свидетельствовать как о потребности трансформационных преобразований, так и про их эффективность в долгосрочной перспективе. С помощью, собственно, инструментов оперативного контроллинга формируется механизм, который позволяет своевременно устанавливать отклонения от намеченного пути и корректировать направления развития. Составляющие процесса контроллинга могут изменяться в зависимости от специфики деятельности и целей предприятия. Развитие интеграционных и глобализационных процессов стимулирует развитие трансформации предприятия на определенных этапах його жизненного цикла. Для правильной идентификации точки трансформации, то есть определения совокупности контрольных параметров, которые свидетельствуют про необходимость осуществления трансформации, необходимо применять инструментарий стратегического контроллинга, который предназначенный для повышения конкурентоспособности предприятия в общей бизнес-среде. С учетом указанных тенденций развития стратегические и тактические трансформации как инструмент обеспечения конкурентоспособности и постоянного развития в динамической внешней среде являются необходимым условием развития предприятия.

Ключевые слова: контроллинг, управление, менеджмент, конкурентоспособность, экономика.

Summary. The article analyzes the role of introducing controlling in the management of the competitiveness potential of an enterprise in the internal and external markets. The main definitions of the term "controlling" are formulated. The main stages of controlling and its methodological support are determined. Controlling allows an enterprise to adapt to a constantly changing external environment and successfully survive in a competitive environment. The essence of

controlling and its place in the enterprise management system can be considered from four approaches: functional, situational, process and systemic. At the same time, two types of controlling are distinguished, namely, operational and strategic, which form an integral controlling system that allows an enterprise to achieve its goals and results. The main purpose of strategic controlling as a management tool is to form the necessary information support and analytical base for the formation of a set of indicators (indicators) which will attest to the need for transformational changes, and about their effectiveness in the long term. With the help of the tools of operational controlling, a mechanism is formed that makes it possible to timely establish deviations from the planned path and correct the direction of development. The components of the controlling process can vary depending on the specifics of the activity and the goals of the company. The development of integration and globalization processes stimulates the development of enterprise transformation at certain stages of its life cycle. To correctly identify the transformation point, that is, to determine the set of control parameters that indicate the need for transformation, it is necessary to use the strategic controlling toolkit, which is designed to increase the competitiveness of the enterprise in the general business environment. Taking into account these development trends, strategic and tactical transformations as a tool for ensuring competitiveness and constant development in a dynamic external environment are a prerequisite for the development of a company.

Key words: *controlling, administration, management, competitiveness, economics.*

Постановка проблеми. В сучасних умовах трансформації бізнес-середовища з врахуванням розгортання процесів інтеграції та глобалізації ефективним інструментарієм підвищення конкурентоспроможності

підприємства виділяють синтез елементів контролінгу. Основним завданням бізнесу нині є забезпечення конкурентоспроможності не лише на внутрішньому, й на зовнішньому ринках. Для цього українські підприємства потребують швидких технологічних змін, упровадження інновацій і створення гнучких організаційних моделей управління ними. Ефективне здійснення цих процесів вимагає ресурсного, управлінського та інформаційного забезпечення. Характер цих перетворень повинен бути стрімким, тобто необхідно говорити про здійснення трансформаційних змін у діяльності підприємств.

Актуальність даного дослідження зумовлена як позитивними, так і негативними тенденціями у формуванні трансформаційних можливостей вітчизняних компаній. Серед позитивних аспектів — підтримка екологічних стандартів виробництва продукції, зміна тривалості життєвого циклу продукції і технологій, зростання ролі інформаційно-інтелектуальних ресурсів тощо. Серед несприятливих аспектів — поглиблення глобалізації, посилення конкуренції на світовому ринку, обмеженість ресурсів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням функції контролінгу, а також його ролі у підвищенні конкурентоспроможності компанії присвячено праці таких вчених, як Г. О. Швиданенко [1], О. Б. Бутнік-Сіверський [1], І. А. Павленко [1], Р. Ф. Бруханський [2], Н.Є. Скоробогатова [3], Р. Манн [4], Е. Майер [4], Е.А. Ананькіна [5], С.В. Данілочкін [5], Н.Г. Данілочкіна [5], Х.Й. Фольмут [6], А. Дайле [7], М. С. Пушкар [8], Р. М. Пушкар [8], Л.А. Сухарьова [10], С.Н. Петренко [10], І. А. Маркіна [11]. Проте, не вистачає комплексного погляду та характеристики системи контролінгу на підприємстві та потребує більш детального визначення взаємозв'язок контрольних функцій організації та показників конкурентоспроможності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Основними завданням даного дослідження є аналіз останніх наукових праць та досліджень з теми контролінгу, розгляд та систематизація основних підходів до визначення терміну «контролінг» та наліз особливостей впровадження системи контролінгу та формулювання основної методології здійснення процесу контролінгу.

Виклад основного матеріалу. Економічні кризи, зростання конкуренції та мінлива ринкова кон'юнктура змушують компанії оперативно здійснювати трансформацію маркетингових, логістичних, виробничих, збутових та управлінських процесів. З урахуванням зазначених тенденцій стратегічні і тактичні трансформації як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку в динамічному зовнішньому середовищі є необхідною умовою розвитку підприємств.

Потреба у трансформації компанії з метою піднесення її конкурентоспроможності має особливу актуальність як для лідерів ринку, так і для компаній-новачків. Компанії-лідери, що мають великі ринкові частки, як правило, демонструють консервативний характер в управлінні своєю бізнес-моделлю, що є основною загрозою зниження конкурентоспроможності порівно із більш динамічними, гнучкими та креативними у питаннях стратегічного управління закордонними підприємствами.

Дослідження особливостей трансформаційних перетворень на рівні підприємства є відносно новим напрямом і досить часто пов'язується у літературі із проблемами реструктуризації підприємства. Проте поняття трансформації та реструктуризації підприємства не є тотожними чи синонімічними. Трансформація є об'єктивним процесом, тобто не залежить від бажання керівництва підприємства, а відбувається під впливом зовнішніх або внутрішніх об'єктивних чинників. Наприклад, трансформація

підприємства може відбуватися під впливом зростання ролі інтелектуальних ресурсів у бізнес-процесах, поширенні інтернет-технологій у процесах збуту, змін у ланцюгу створення цінності тощо. Процес реструктуризації має суб'єктивний характер і вимагає прийняття конкретних управлінських рішень для його здійснення.

Розглядаючи трансформацію у контексті концепцій розвитку підприємства, необхідно сказати, що вона характеризує новий «проактивний» тип розвитку, для якого характерним є здійснення випереджальних дій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі. Своєчасна трансформація діяльності бізнесу в умовах посилення динамічності бізнес-середовища, а також зростання конкуренції і розгортання процесів інтеграції та глобалізації світової економіки, має вирішальне значення як для поточної діяльності підприємства, так і для перспектив його розвитку.

За одним із визначень процес трансформації підприємства — це комплекс швидких і кардинальних перетворень його діяльності, що реалізуються на підприємстві за рахунок накопиченого бізнес-потенціалу відповідно до поставлених стратегічних пріоритетів і змісту перетворень з метою забезпечення конкурентоспроможності. Еволюція основних етапів розвитку трансформації підприємства виглядає наступним чином:

1. Трансформація на основі підвищення продуктивності використання матеріально-технічних ресурсів;
2. Трансформація на основі реінжинірингу бізнес-процесів і впровадження процесного управління;
3. Трансформація на основі використання нематеріальних (інтелектуальних) ресурсів у бізнесі;

4. Трансформація на основі появи нових організаційних моделей інноваційного розвитку.

Для правильної ідентифікації точки трансформації, тобто визначення сукупності контрольних параметрів, які свідчать про необхідність здійснення трансформації, необхідно залучати інструментарій стратегічного контролінгу. Стратегічний контролінг являє собою, з одного боку, діяльність співробітників (контролерів), що передбачає збирання, аналіз і систематизацію інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень на всіх ієрархічних рівнях системи управління. З іншого боку, стратегічний контролінг — це сукупність методик перетворення інформації в банк систематизованих техніко-економічних даних для підтримки стратегічного планування. Отже, основне призначення стратегічного контролінгу як інструмента управління полягає у формуванні необхідного інформаційного забезпечення та аналітичної бази для формування сукупності індикаторів (показників), які свідчитимуть як про потребу трансформаційних перетворень, так і про їх ефективність у довгостроковій перспективі [1, с. 89-90].

Контролінг, на відміну від функціональних дисциплін, є синтетичною дисципліною, яка базується на принципах: планування (визначення певних стандартів діяльності підприємства); обліку (визначення фактичного стану об'єктів спостереження); аналізу (встановлення відповідності фактичного стану об'єкта визначеним стандартам); прийняття рішень. Контролінг можна розглядати як одну з концепцій конструктивного управління [2, с. 15].

Неоднозначність трактування сутності контролінгу робить доцільним узагальнити ці позиції та сформулювати основні визначення терміна «контролінг», які подано у табл. 1.

Основні визначення терміна «контролінг»

Зміст тлумачення	Джерело визначення
Контролінг – система управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства, тобто в економічному відношенні, умовно кажучи, це система управління прибутком підприємства	Контролінг для початківців / Р. Манн, Е. Майер. - М.: Фінанси і статистика, 1995 [4, с. 8]
Контролінг – це функціонально відокремлений напрям економічної роботи на підприємстві, який пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної коментуючої функції в менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень	Контролінг як інструмент управління підприємством / Є.А. Ананькіна, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; Під ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.:Аудит, ЮНІТІ, 2001 [5, с.6]
Контролінг – цілісна концепція економічного управління підприємством, яка направлена на виявлення усіх можливостей і ризиків, пов'язаних з отриманням прибутку в умовах ринку	Фольмут Х.Й. Інструменти контролінгу від А до Я: Пер. з нім. / Під ред. та з передм. М.Л.Лукашевича та Є.Н.Тіхоненковой. – М.: Фінанси та статистика, 2001. [6, с.5]
Контролінг – процес оволодіння підприємством економічною ситуацією на ринку	Дайле А. Практика контролінгу: Пер. з нім./ Під ред. та з передм. М. Л. Лукашевича та Є.Н. Тіхоненковой. М.: Фінанси та статистика, 2001. [7, с.11]
Контролінг – концепція ефективного управління економічним об'єктом з метою забезпечення його сталого і тривалого існування в постійно змінюваному середовищі	М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. Контролінг-інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія. Тернопіль:Карт-бланш. 2004. [8, с.12]
Контролінг – система спостереження та вивчення поведінки економічного механізму конкретного підприємства і розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою	Пушкар М.С. Контролінг: Монографія. Тернопіль: Ника, 1997. [9, с.61]
Контролінг – синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких забезпечує розробку альтернативних підходів при здійсненні оперативного та стратегічного управління процесом досягнення кінцевих цілей та результатів діяльності підприємства	Сухарьова Л.А., Петренко С.Н. Контролінг – основа управління бізнесом. К.: Ельга Ніка-Центр, 2002. [10, с.15]

Джерело: складено автором на основі [4; 5; 6; 7;8; 9; 10]

Найбільш ґрунтовним тлумачення контролінгу як комплексної міжфункціональної концепції управління, метою якої є координація систем планування, контролю та інформаційного забезпечення задля збільшення вартості компанії. Виходячи з такої точки зору, основний інтерес власника компанії – це збільшення її вартості, а витрати, прибуток, фінансово-економічні показники – лише інструменти для вирішення даного завдання [3, с. 5].

Метою контролінгу є діагностування фактичного техніко-економічного і фінансового стану, порівняння його з прогнозованим, виявлення тенденцій і закономірностей розвитку економіки підприємств у відповідності до основної мети та попередження негативного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на фінансовий результат і положення на ринку [2, с. 16].

Існує також точка зору, згідно якої метою контролінгу є забезпечення прибутковості та ліквідності підприємства шляхом виявлення причинно-наслідкових зв'язків при співставленні доходу від реалізації та витрат, а також в розробці заходів по регулюванні відхилень, що виникають [11, с.17].

Іншими словами, контролінг є системою спостереження та вивчення поведінки економічного механізму конкретної фірми та розробки шляхів для досягнення мети, яку вона ставить перед собою.

Основними завданнями контролінгу є:

1. Оптимізація інформаційних потоків підприємства;
2. Ліквідація виявлених прорахунків діяльності підприємства;
3. Орієнтація на отримання максимально можливого результату.

Предметом контролінгу є мікроекономічні процеси і явища на підприємстві, які характеризуються певними показниками – індикаторами в їх динаміці та макроекономічні процеси в країні, які безпосередньо впливають на економіку підприємства. Тобто, для розуміння предмету

контролінгу досить важливим є отримання інформації не лише про внутрішнє, але й про зовнішнє середовище підприємства. Контролінг дозволяє підприємству адаптуватись до постійної зміни середовища та успішно виживати в умовах конкуренції.

Контролінг як окрема наука має свої методи дослідження: загальнометодологічні – характерні для будь-якої науки: спостереження, порівняння, аналіз, синтез, систематизація, історія розвитку, виявлення закономірностей, прогнозування тощо; загальнонаукові – методи досліджень окремих систем: планування, обліку, аналізу, управління, статистики, кібернетики, інформатики; специфічні – моделювання процесів і явищ, яке визначає конкретні завдання системи. Об'єктами контролінгу виступають: ресурси підприємства (матеріальні, інформаційні, персонал, засоби підприємства); господарські процеси (інвестиційна діяльність, постачання, виробництво, збут, науково-дослідні та експериментальні роботи); фінансова діяльність підприємства; показники ефективності роботи підприємства. По кожній з груп об'єктів контролінгу формуються конкретні об'єкти з визначенням системи показників, по яких планується, обліковується, аналізується та контролюється певний аспект функціонування фірми [2, с. 16-17].

У межах контролінгу формуються не тільки фінансові показники, але й показники фактичної та прогнозованої оцінки економічних результатів діяльності підприємства в цілому та всіх його структур. На основі такої інформації можуть прийматися управлінські рішення стосовно найширшого кола проблем та напрямків: ціноутворення, нарощування чи скорочення виробничих потужностей, удосконалення процесів управління витратами, контроль виконання планів тощо. Завдання та відповідальність контролера сформульовані у місії контролера, розробленої Міжнародною групою

контролінгу (International Group of Controlling) у 2002 р., відповідно до якої контроллери:

1. Організують та супроводжують процес постановки цілей, планування та управління, несучи тим самим сумісну відповідальність за досягнення цілей;
2. Забезпечують прозорість результатів, фінансів, процесів та стратегій, сприяючи досягненню більш високої ефективності;
3. Координують підрозділи та підплани у межах єдиного цілого та організовують систему внутрішньої фірмової звітності;
4. Будують процес постановки цілей, планування та управління для орієнтації співробітників, приймаючих рішення, на цілі компанії;
5. Забезпечують збір необхідних даних та інформації;
6. Створюють та обслуговують контролінгові системи [3, с. 6].

Причини появи контролінгу на сучасних підприємствах:

1. Нестабільність як зовнішніх (інтернаціоналізація економіки, загострення конкуренції на внутрішніх і світових ринках тощо), так і внутрішніх (обсяги виробництва, заборгованість по заробітній платі, пошук надійних партнерів і т.д.) факторів висувають додаткові вимоги до системи управління підприємством;
2. Необхідність пошуку новітніх більш ефективних систем управління, які покликані забезпечувати гнучкість і надійність функціонування фірми;
3. Суттєві зміни в організації і методології системи інформаційного забезпечення адміністративного апарату підприємства;
4. Відсутність коментарів різноманітних варіантів управлінських рішень [2, с. 13].

На думку професора Пушкаря С.М., найбільш підготовленими є підприємства з чисельністю працюючих понад 1000 чоловік (у них доцільно

створювати спеціалізовані служби контролінгу). Другу групу господарюючих суб'єктів, де є умови для впровадження контролінгу, формують різного роду об'єднання (спілки, концерни, корпорації). Оскільки мета окремих підприємств може не співпадати із загальною метою об'єднання, контролінг сприяє консолідації сил для досягнення спільної мети. Щодо третьої групи підприємств (з чисельністю працюючих 200-1000 чол.), то в найближчий час у них немає перспектив для впровадження контролінгу, оскільки відсутні передумови для цього (обчислювальна техніка, фаховий рівень бухгалтерів). На малих підприємствах доцільно використовувати традиційні форми контролю [2, с. 15].

Методичне забезпечення контролінгу – це сукупність прийомів і методів дослідження, які ним використовуються у відповідності із специфікою функціонування. Методика розкриває структуру елементів контролінгу і встановлює їх логічний взаємозв'язок. Перелік конкретних інструментів контролінгу в основному сформувався на Заході.

Основна мета функціонування оперативного контролінгу на підприємстві полягає в систематичному зборі необхідної для аналізу інформації, її обробці та підготовці для потреб керівництва. Досягнення цієї мети можливе лише за умови формування основного інструментарію оперативного контролінгу: бюджетування, ABC-аналізу, аналізу обсягу замовлень, оптимізації обсягів замовлень, аналізу величин у точці беззбитковості, розрахунку сум покриття, аналізу виникаючих на підприємстві "вузьких місць", розрахунку інвестицій, розрахунку виробничого результату на короткотерміновий період, оптимізації розмірів партій продукції, аналізу знижок, аналізу територій збуту продукції, функціонально-вартісного аналізу, XYZ-аналізу тощо.

Концептуальна сутність будь-якої системи контролінгу полягає в її орієнтації на конкретні цілі, перспективи майбутньої діяльності та виявлення „вузьких місць” функціонування підприємства. За допомогою, власне, інструментів оперативного контролінгу формується механізм, який дозволяє своєчасно встановлювати відхилення від наміченого курсу і коригувати напрями розвитку [2, с. 41].

Керівництво і менеджери підприємства повинні систематично контролювати, наскільки в довгостроковому плануванні буде відхилятися бажана стратегія розвитку підприємства від очікуваної. Очікувана стратегія розвитку формується на основі фактичного стану справ, без застосування особливих заходів стосовно підвищення конкурентноспроможності і створення нового потенціалу успіху.

Таким чином, між стратегіями запланованого довгострокового розвитку підприємства і розвитку на базі існуючого потенціалу виникає стратегічний розрив. Основу процесу стратегічного планування формує зовнішній аналіз і внутрішній аналіз, які дозволяють визначити сильні та слабкі сторони фірми. Необхідно провести також аналіз конкуренції та наявного потенціалу підприємства. Після виявлення в процесі аналізу стратегічного розриву необхідно розробити нову стратегію або модифікувати існуючу.

Для ліквідації стратегічного розриву необхідно врахувати новий потенціал успіху в стратегічному плані та перевірити і відкоригувати стратегічні цілі розвитку підприємства [2, с.76].

За допомогою інвестиційних розрахунків перевіряють пропозиції щодо інвестування.

Методи інвестиційних розрахунків застосовуються для оцінки об'єктів інвестування і обґрунтування інвестиційних програм.

Існуючі методи інвестиційних розрахунків поділяються на дві групи, кожна з яких містить певні варіанти розрахунків:

1. Оцінка окремих інвестиційних об'єктів:

1.1. Статистичні методи (метод порівняння за витратами; метод порівняння за прибутком; метод розрахунку рентабельності; метод розрахунку окупності об'єкта);

1.2. Динамічні методи (метод розрахунку цінності капіталу; метод розрахунку внутрішньої норми рентабельності; метод анuitетів);

2. Обґрунтування інвестиційних програм:

2.1. Класичні методи (статистичні методи; динамічні методи);

2.2. Імітаційні моделі (інвестиційно-фінансові моделі; інвестиційно-виробничі моделі; інвестиційно-фінансово-виробничі моделі) [2, с.61].

Основними факторами зовнішнього середовища, що впливають на формування системи контролінгу на підприємстві, є: конкурентна позиція у галузі, державне регулювання, забезпеченість ресурсами, імідж підприємства, взаємовідносини зі споживачами, специфічні особливості галузі. До внутрішніх чинників належать: цілі та стратегія підприємства, організаційна структура, розмір підприємства, технологічні особливості та ін [1, с.37-38].

Підтримка процесу управління у межах концепції контролінгу передбачає високий рівень документованості процедур і рішень за всіма напрямками діяльності та в рамках кожної з фаз управлінського циклу. Упроваджуючи на підприємстві систему контролінгу, необхідно забезпечити належну інформаційну базу, що в сучасних умовах функціонування практично неможливо без використання інформаційних технологій та автоматизованих систем управління [1, с.41].

Система контролінгу на підприємстві, як уже було розглянуто, базується на показниках і їх системах. Упродовж останніх десятиліть в економічній літературі досить часто звучить критика на адресу традиційних фінансових показників, джерелом яких є дані бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Ця критика переважно спрямована на ретроспективний характер цих показників, що значно зменшує їхню цінність для прийняття стратегічних управлінських рішень. Неодноразово було помічено, що керівники часто відмовляються вкладати кошти в довгостроковий розвиток підприємства, оскільки це погіршує поточні результати діяльності. Але в міру того як капітал дедалі більше інвестується в технології, в удосконалювання характеристик і взаємозв'язків, які не можуть бути оцінені в традиційній фінансовій моделі, ця структура стає дедалі менш ефективною. Організації використовують системи оцінних індикаторів не тільки тому, що вони дозволяють сфокусуватися на короткострокових фінансових результатах, але й тому, що вони ідентифікують вартість нематеріальних активів і конкурентних переваг. Не можуть бути оцінені з використанням фінансових показників, наприклад, такі характеристики, як якість сервісу, підвищення лояльності до торговельної марки. Звичайно, така практика не може забезпечити підприємству довгострокове зростання та стабільність. Незважаючи на те, що ідеї стратегічного управління вже тридцять років дедалі активніше просочуються в практику корпоративного менеджменту, управлінські рішення традиційно базуються переважно на фінансових показниках, ніж на нефінансових (немонетарних), хоча останні не менш важливі.

Упродовж 70—90-х років минулого століття ряд дослідників намагався розв'язати цю проблему. Ще 1975 року Стівен Керр, підбиваючи підсумки діяльності багатьох компаній, зробив висновок про необхідність існування

різних систем виміру результатів господарсько-фінансової діяльності для різних цілей, але ближче усіх до її рішення підійшли американські фахівці Р. С. Каплан і Д. П. Нортон. 1990 року вони досліджували системи виміру результатів діяльності 12 великих компаній, що прагнули розширити свої вимірювальні системи за рахунок включення в них показників нефінансового характеру, тому що це дозволило б їм розширити інформаційну базу для прийняття управлінських рішень. Результати проведених досліджень привели до появи так званої збалансованої системи індикаторів бізнесу (Balanced Scorecard — BSC).

Однією з передумов появи BSC було прагнення керівництва компаній до посилення управлінської функції за рахунок узгодження інтересів різних груп — акціонерів, споживачів, партнерів, кредиторів. Для того, щоб реалізувати таку багатовекторну політику управління великим бізнесом, потрібно було мати комплексну систему стратегічних цілей і ключових показників, а також добре організовану та збалансовану систему стратегічного вимірювання результатів діяльності. Система BSC призначена дати відповіді на чотири найважливіші питання:

1. Як фірму оцінюють клієнти (аспект клієнта);
2. Які процеси можуть забезпечити фірмі виняткові конкурентні переваги (внутрішнього-господарський аспект);
3. Як можна досягти подальшого поліпшення стану фірми (аспект інновацій і навчання);
4. Як оцінюють підприємство акціонери (фінансовий аспект).

Існують й інші підходи до формування систем показників, які дозволяли б управляти підприємством, проте всі вони, як і власне система BSC є, по суті, «економічними мутаціями» цільового підходу, розрізняючись або методами досягнення поставлених перед підприємством цілей, або

інструментами, за допомогою яких можна цих цілей досягти. З моменту виникнення систему BSC багато разів було модифіковано різними науковцями та компаніями. Особливо відомими концепціями серед таких модифікацій є BSC-Модель Лоренса Мейсела та Універсальна система показників Рамперсада К. Х'юберта. Однією з найновіших концепцій, створених на базі BSC (рис.1), є технологія управління результативністю BPM (Business Performance Management), яка виникла на межі XX та XXI ст. За своєю суттю BPM являє собою єдність таких компонентів:

1. Сукупність інтегрованих циклічних процесів управління та аналізу, а також відповідних технологій, які належать до фінансової й операційної діяльності компанії;
2. Орієнтованість на визначення стратегічних цілей підприємства з наступною оцінкою ефективності їх досягнення, а також управління процесом досягнення стратегічних цілей;
3. Об'єднання у своїй структурі стратегічного управління, фінансового та операційного менеджменту, консолідованої звітності, моделювання, аналізу й моніторингу ключових показників.

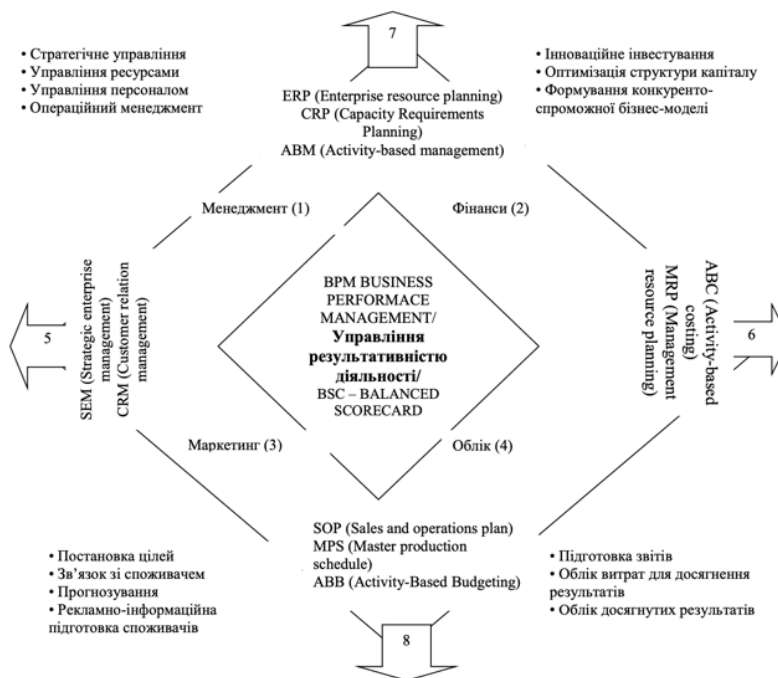


Рис. 1. Функціональні складові управління результативністю BPM

Джерело: [1]

Є також й інші моделі, які за своєю сутністю є розвитком системи BSC, зокрема: Gentia Renaissance Balanced Scorecard; pb-views; ergometrics; Alacrity Results Management; Business Performance Management-Programm; Value Scorecard (DaimlerChrysler AG). Відмінною від BSC за рахунок систематичної визначеності конкретних дій і драйверів, позитивно впливаючих на результативність компанії, є методика ECOGRAI. Дана методика передбачає чітке розкладання й узгодженість цілей, що дає можливість докладно аналізувати результативність і контролювати виконання рішень. Загалом, метод ECOGRAI є методом розробки та впровадження системи показників результативності організацій. Цей метод застосовується за участю осіб, які приймають рішення, у системі управління виробництвом. Основними характеристики методу ECOGRAI є:

1. Логічний процес аналізу / проектування з використанням спадного підходу, котрий дозволяє виконувати декомпозицію цілей стратегічного рівня на цілі рівня оперативної діяльності;

2. Використання й графічна підтримка таких інструментів, як: GRAI мережі, реєстри активності, розподіл діаграм, узгоджені панелі, листи специфікацій;

3. Національний розподіл показників результативності, котрі охоплюють різні функції і різні рівні прийняття рішень (стратегічні / тактичні й оперативні);

4. Пошук обмеженої кількості показників результативності з використанням підходу, що дозволяє визначити обмежений і узгоджений набір показників. По факту, оригінальність методу ECOGRAI полягає не у визначенні показників результативності, а у пошуку дієвих можливостей (варіантів рішень), спираючись на які, особи, що приймають рішення, можуть досягати своїх цілей. Цей підхід дозволяє визначити реальні індивідуальні системи вимірювання досягнень з багатокритеріальними показниками результативності для кожного працівника підприємства. Логіка структурного підходу до методу розбита на шість етапів:

1. Моделювання структури контролю (системи рішень) і керованої структури: бізнес-системи (фізичної трансформаційної системи) підприємства або досліджуваної області;
2. Виявлення основних необхідних елементів: узгоджених цілей (показників досягнень керованої діяльності фізичної системи) та варіантів рішень, що сприяють досяганням цих показників;
3. Визначення показників результативності (фактичної результативності);
4. Розробка інформаційної системи для побудови показників результативності;

5. Реалізація всередині інформаційної системи підприємства.

Прикладом сучасних підходів до визначення результативності господарської діяльності система AMBITE (Advanced Manufacturing Business Implementation Tool for Europe), розроблена П. Бредлі у 1996 р. Основна ідея цього підходу у тому, щоб надати менеджерам середньої ланки методичний інструментарій розуміння і реалізації стратегічних цілей діяльності. У певному розумінні система AMBITE є ретранслятором стратегії розвитку компанії на рівень виконавців у розрізі ключових чинників результативності, що дозволяє розв’язати дві основні проблеми — прив’язку до стратегічних цілей та отримання процесно-орієнтованого інструмента управління. У загальному вигляді інтерпретацію виробничого підприємства системою AMBITE можна представити такою схемою (рис. 2).



Рис. 2. Бізнес-модель виробничого підприємства за системою AMBITE

Джерело: [1]

Як випливає з рис. 2, методика виділяє шість складових у структурі базового процесу виробництва економічних благ — постачання, виробництво, споживання, організацію, маркетинг, планування і контроль. На їх основі вже потім виокремлюють п’ять циклів макро бізнес-процесів. Отже, ключовими бізнес-процесами для забезпечення результативності діяльності

підприємства вважається співпраця і кооперація, управління мережами поставок і логістика, координація та організація внутрішніх бізнес-процесів, а також обслуговування клієнтів. Фактично можна констатувати певне повторення цими ключовими циклами бізнес- процесів перспектив широковідомої моделі Balanced Scorecard.

Кожен із циклів бізнес-процесів і базові складові розкриваються у моделі AMBITE системою показників, які розробляються відповідно до специфіки діяльності організації. Крім того, подані на рис. 2 цикли орієнтуються на п'ять макровимірників результативності економічної діяльності — час, витрати, якість, гнучкість і середовище. Базова схема інтеграції має вигляд куба (рис. 3).

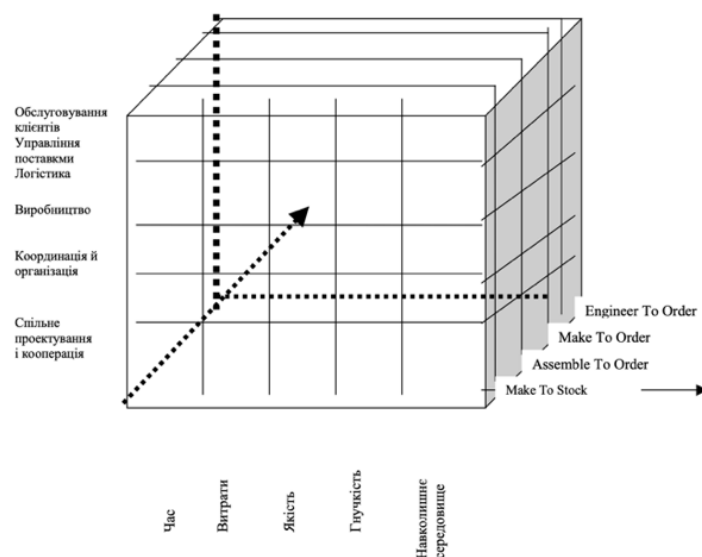


Рис. 3. Оцінка результативності господарської діяльності у системі AMBITE

Джерело: [1]

На основі даної схеми запропоновано використовувати 25 стратегічно важливих управлінських індикаторів результативності для різних типів виробничої діяльності. Базові 25 індикаторів деталізуються на часткові характеристики стратегічних факторів результативності до рівня кожного

працівника. При цьому підкреслюється, що перелік індикаторів розробляється спеціально для кожної компанії, враховуючи її місію та стратегію розвитку, що дозволяє досягнути гнучкості наукового підходу, але водночас супроводжується суттєвим ускладненням порівняльного аналізу отриманих результатів. Цікавим з практичного погляду є підхід ENAPS, створений і використовуваний Європейською мережею навчання результативності. За цією міжнародною методологією використовуються три ієрархічні рівні індикаторів для оцінки результативності господарської діяльності компаній: рівень підприємства; рівень бізнес-процесів; функціональний рівень.

На кожному з указаних рівнів усі показники результативності визначаються у розрізі восьми груп: облік (13 вимірників), продуктовий розвиток (20 вимірників), маркетинг і продажі (22 показники), планування і виробництво (20 індикаторів), обслуговування клієнтів (8 показників), закупівлі (11 вимірників), персонал (16 показників) та інші індикатори (7 вимірників).

На відміну від моделі AMBITE дана технологія розрахунків більше зорієнтована на споживача продукції, максимально повне задоволення його вимог і дотримання вимог збереження довкілля. Система ENAPS використовує загальну кількість індикаторів — вимірників результативності господарської діяльності, що сягає 117 аналітичних співвідношень. При цьому зазначається, що всі показники загальнокорпоративного рівня зіставні з аналогічними показниками інших підприємств у рамках однієї сфери бізнесу. Показники такого типу мають загальний характер і відображають такі характеристики виробничо-комерційної системи, як розмір і масштаб бізнесу, фінансовий стан підприємства.

Відомими на сьогодні є й інші методики виміру досягнень, такі як Концепція внутрішнього ринку «Хьюлетт-Паккард», Система поліпшення і

виміру продуктивності (ProMES), Модель Адамса й Робертса «EP2M», Концепція «зацікавлених осіб» (ASC), Модель виміру досягнень (Performance Measurement Model), Квантовий вимір досягнень (Quantum Performance Measurent), Data Envelopment Analysis (Комплексний аналіз даних), «Ділове вікно управління» (Business Management Window), Вимірювання досягнень компанії «Ernst & Young», Метод J.I. Case («ДжАйКейс»), «Катерпілар», PMSB (Вимірювання досягнень підприємств сервісу), Performance Pyramid («Піраміда результативності»), V-модель діяльності організацій, Методика Філіпа Р. Томаса «Загальний цикл часу», QMPMS (кількісна модель системи виміру досягнень), IDPMS (Комплексна динамічна система вимірювання досягнень) тощо [1, с. 50-56].

Результатом упровадження системи контролінгу в управлінні потенціалом конкурентоспроможності підприємства є: можливість швидко й точно зробити розрахунок ціни на основі витратного методу на прийняте замовлення за договірною ціною, а також прийняти замовлення за фіксованою ціною у разі, якщо ціну пропонує замовник; створення формалізованих інформаційних потоків (документообігу) формування витрат, що дає можливість оперативно фіксувати поточний стан виконання показників діяльності підприємства; можливість спланувати поточну діяльність підприємства на основі аналізу витрат і спрогнозувати результати, побудувати модель майбутнього стану підприємства; забезпечення поточного контролю й аналізу результатів фінансово-господарської діяльності підприємства; автоматизація функції обліку, контролю, аналізу витрат і планування діяльності підприємства [1, с. 72].

Сутність контролінгу та його місце в системі управління підприємством можна розглядати з позицій чотирьох підходів: функціонального, ситуаційного, процесного та системного. У рамках першого виокремлюються

складові контролінгу за функціональними напрямками діяльності підприємства, зокрема: контролінг персоналу, фінансовий контролінг, контролінг маркетингу, контролінг матеріальних ресурсів і логістики, контролінг інвестицій і контролінг інноваційних процесів. На рис. 4 представлено взаємозв'язок між підсистемами планування, обліку, аналізу, контролю, моніторингу та інформаційного забезпечення з усіма сферами фінансово-господарської діяльності підприємства. На представленій схемі визначено два типи взаємозв'язків: зв'язки між елементами в групах процесуальних елементів і елементів за сферами діяльності (квадратні стрілочки) та зв'язки між етапами управлінського процесу і сферами фінансово-господарської діяльності підприємства. Зовнішній контур схеми зображено пунктирною лінією, що свідчить про відкритість системи контролінгу як по відношенню до підприємства, так і до зовнішнього середовища.

У рамках ситуаційного підходу увага фокусується на тому, що ефективність різних методів і технологій управління визначається відповідно до конкретної ситуації та враховує відмінності між організаціями. Ситуаційний підхід передбачає визначення взаємозв'язків між певними аспектами управлінської концепції чи методу з конкретними ситуаціями з метою забезпечення ефективності управлінського процесу. Відповідно до даного підходу основною характеристикою системи контролінгу є гнучкість — тобто здатність адаптуватися як до змін зовнішнього середовища, так і до внутрішніх потреб конкретного підприємства.

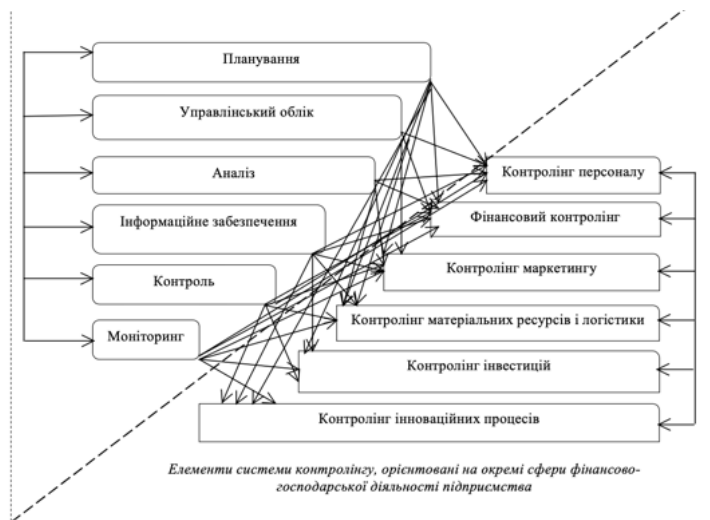


Рис. 4. Контролінг на підприємства: функціональний підхід

Джерело: [1]

Основними факторами зовнішнього середовища, що впливають на формування системи контролінгу на підприємстві, є: конкурентна позиція у галузі, державне регулювання, забезпеченість ресурсами, імідж підприємства, взаємовідносини зі споживачами, специфічні особливості галузі. До внутрішніх чинників належать: цілі та стратегія підприємства, організаційна структура, розмір підприємства, технологічні особливості та ін.

Відповідно до процесного підходу контролінг можна розглядати як управлінський процес, у результаті здійснення якого забезпечується досягнення цілей організації. На реалізацію процесу контролінгу впливають такі чинники, як невизначеність зовнішнього середовища, організаційна культура, обмеженість інформації, часові рамки тощо, в результаті чого даний процес не можна вважати передбачуваним, раціональним і лінійним. Входом для процесу контролінгу є інформація щодо зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування підприємства, виходом або результатом — звіти та плани, сформовані за пірамідальною структурою відповідно до рівнів управління. Процес контролінгу здійснюється з

використанням спеціальних методів та інструментів, перелік яких залежить від специфіки і кількості проблем, які необхідно розв'язати, та чисельності персоналу, залученого до даного процесу. Тож є доцільним визначити основні його етапи:

1. Вибір оптимальної стратегії розвитку;
2. Визначення цілей діяльності;
3. Узгодження стратегічних цілей і тактичних завдань;
4. Формування механізму реалізації обраної стратегії розвитку;
5. Вибір інструментів і методик, що застосовуватимуться в управлінському процесі;
6. Формування системи проміжних і кінцевих очікуваних результатів;
7. Формування системи моніторингу та контролю, адекватної цілям, стратегії та тактичним завданням;
8. Коригування стратегії, тактики та механізмів реалізації відповідно до послідовності: план → факт → відхилення [1, с. 37-38].

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі.

В сучасних умовах трансформації бізнес-середовища з врахуванням розгортання процесів інтеграції та глобалізації в якості реальної і ефективної системи спостереження за діяльністю підприємства виділяється нова наукова дисципліна – контролінг. Контролінг представляє собою систему ефективного управління економічним об'єктом з метою досягнення його кінцевих цілей та результатів з використанням синтезу елементів обліку, аналізу, контролю, планування та регулювання. Проаналізувавши підходи до визначення контролінгу та його місця в системі управління підприємством, доцільно зазначити, що більшість вчених надає перевагу системному підходу, що передбачає виокремлення певної кількості підсистем контролінгу, а також встановлення взаємозв'язків між ними. При цьому система контролінгу

створюється за принципом контуру регулювання управлінського процесу і формує систему інформаційно-аналітичної та методичної підтримки керівників у процесах планування, контролю, аналізу і прийняття управлінських рішень за всіма функціональними сферами діяльності підприємства. У результаті взаємодії в одному інформаційному просторі елементи контролінгу досконало опановують економічну ситуацію на підприємстві, інтегруються в систему управлінських процесів і забезпечують їх координацію. Основною метою контролінгу є діагностування техніко-економічного та фінансового стану підприємства та забезпечення прибутковості та ліквідності підприємства шляхом виявлення причинно-наслідкових зв'язків при співставленні доходу від реалізації та витрат, а також в розробці заходів по регулюванні відхилень, що виникають у процесі управління. Упроваджуючи на підприємстві систему контролінгу, необхідно забезпечити належну інформаційну базу, що в сучасних умовах функціонування практично неможливо без використання інформаційних технологій та автоматизованих систем управління.

Література

1. Управлінський контролінг [Електронний ресурс]: кол. монографія / за заг. ред. Г. О. Швиданенко. [Г. О. Швиданенко, О. Б. Бутнік-Сіверський, І. А. Павленко, та ін.]; К. : КНЕУ, 2015. 156 с.
2. Бруханський Р.Ф. Контролінг. Курс лекцій. Тернопіль: ТНЕУ, 2010. 114 с.
3. Скоробогатова Н.Є. Особливості контролінгу в сучасних умовах господарювання. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/45628/41849> (дата звернення: 28.01.2021)

4. Контролінг для початківців / Р. Манн, Е. Майер. М.: Фінанси і статистика, 1995. 302 с.
5. Контролінг як інструмент управління підприємством / Є.А. Ананькіна, С.В. Данілочкін, Н.Г. Данілочкіна та ін.; під ред. Данілочкіної Н.Г. М.: Аудит, ЮНІТІ, 1998. 279 с.
6. Фольмут Х.Й. Інструменти контролінгу від А до Я: Пер. з нім. / Під ред. та з передм. М.Л. Лукашевича та Є.Н.Тіхоненкової. М.: Фінанси та статистика, 2001. 288 с.
7. Дайле А. Практика контролінгу: Пер. з нім. / Під ред. та з передм. М. Л. Лукашевича та Є. Н. Тіхоненкової. М.: Фінанси та статистика, 2001. 342 с.
8. Пушкар М. С., Пушкар Р. М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 370 с.
9. Пушкар М.С. Контролінг: Монографія. Тернопіль:Ніка, 1997. 146 с.
10. Сухарьова Л.А., Петренко С.Н. Контролінг – основа управління бізнесом. К. : Ельга; Ніка-Центр, 2002. 208 с.
11. Маркіна І. А. Контролінг для менеджерів [текст]: навч. посіб. / І. А. Маркіна, О.М. Таран-Лала, М.В. Гунченко. К.: «Центр учбової літератури». 2013. 304 с.

References

1. Upravlins'kyy kontrolinh [Elektronnyy resurs]. : kol. monohrafiya / za zah. red. Н. О. Shvydanenko. [Н. О. Shvydanenko, О. В. Butnik-Sivers'kyy, І. А. Pavlenko, та ін.]. К. : KNEU, 2015. 156 s.
2. Brukhans'kyy R. F. Kontrolinh. Kurs lektsiy. Ternopil': TNEU, 2010. 114 s.

3. Skorobohatova N.Ye. Osoblyvosti kontrolinhu v suchasnykh umovakh hospodaryuvannya. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/45628/41849> (data zvernennya: 28.01.2021)
4. Kontrollinh dlya pochatkivtsiv / R. Mann, E. Mayer. M.: Finansy i statystyka, 1995. 302 s.
5. Kontrollynh kak ynstrument upravlenyya predpryyatyem / E.A. Anan'kyna, S.V. Danylochkyn, N.H. Danylochkyna y dr.; pod red. Danylochkynoy N.H. M.: Audyt, YuNYTY, 1998. 279 s.
6. Folmut Kh.Y. Instrumenty kontrollinga ot A do Ya: Per. s nem. / Pod red. i s predisl. M.L.Lukashevicha i Ye.N.TikhonenkoVoy. M.: Finansy i statistika, 2001. 288 s.
7. Dayle A. Praktika kontrollinga: Per. s nem./ Pod red. i s predisl. M. L. Lukashevicha i Ye. N. Tikhonenkovoy. M.: Finansy i statistika, 2001. 342c.
8. Pushkar M. S., Pushkar R. M. Kontrolinh – informatsiyna pidsystema stratehichnoho menedzhmentu: monohrafiya. Ternopil': Kart-blansh, 2004. 370 s.
9. Pushkar M.S. Kontrolinh: Monohrafiya. Ternopil':Nyka, 1997. 146s.
10. Sukhareva, L.A., Petrenko, S.N. Kontrolling – osnova upravleniya biznesom / L.A. Sukhareva, S.N. Petrenko. K. : Elga; Nika-Tsentr, 2002. 208 s
11. Markina I. A. Kontrolinh dlya menedzheriv [tekst]: navch. posib. / I. A. Markina, O.M. Taran-Lala, M.V. Hunchenko. K.: «Tsentruchbovoïliteratury», 2013. 304 s.