

РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ В ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

РЯБЕНКОВ О. В., ВИСОЧИНА А. В.

УДК 658.012.7

Рябенков О. В., Височина А. В. Роль та значення системи контролінгу в процесі стратегічного управління

У роботі досліджено підходи науковців до визначення сутності та значення контролінгу, запропоновано авторське визначення поняття «стратегія» на основі критичного огляду літератури. Виявлено спільні риси контролінгу та стратегічного управління в контексті їх методології. Розглянуто взаємозв'язок контролінгу та стратегії через призму збалансованої системи показників. Розроблено стратегічну карту та ключові показники ефективності у відповідності до стратегічних цілей у рамках методу збалансованої системи показників.

Ключові слова: контролінг, збалансована система показників, стратегія, стратегічне управління.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 4.

Рябенков Олексій Віталійович – начальник Проектного центру корпоративної інформаційної системи управління підприємством, Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе (вул. Горького, 58, Суми, 40004, Україна)

E-mail: ralexey@gmail.com

Височина Аліна Володимирівна – магістрант, Українська академія банківської справи Національного банку України (вул. Петропавлівська, 57, Суми, 40030, Україна)

E-mail: lishulja@meta.ua

УДК 658.012.7

Рябенков А. В., Височина А. В. Роль и значение контроллинга в процессе стратегического управления

В работе исследованы подходы ученых к определению сущности и значения контроллинга, предложено авторское определение понятия «стратегия» на основе критического обзора литературы. Выявлены общие черты контроллинга и стратегического управления в контексте их методологии. Рассмотрена взаимосвязь контроллинга и стратегии через призму сбалансированной системы показателей. Разработаны стратегическая карта и ключевые показатели эффективности в соответствии со стратегическими целями в рамках метода сбалансированной системы показателей.

Ключевые слова: контроллинг, сбалансированная система показателей, стратегия, стратегическое управление.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 4.

Рябенков Алексей Витальевич – начальник Проектного центра корпоративной информационной системы управления предприятием, Сумское НПО им. М. В. Фрунзе (ул. Горького, 58, Сумы, 40004, Украина)

E-mail: ralexey@gmail.com

Височина Алина Владимировна – магистрант, Украинская академия банковского дела Национального банка Украины (ул. Петропавловская, 57, Сумы, 40030, Украина)

E-mail: lishulja@meta.ua

UDC 658.012.7

Ryabenkov A. V., Vysochina A. V. Role and Importance of Controlling System in Strategic Management Process

Scientific approaches on the essence and importance of controlling are researched in the article; definition of the category «strategy» is developed by the authors on the base of critical literature overview. Controlling and strategic management common features in the context of methodology are described. The cohesion of controlling and strategy through Balanced Scorecard is characterized. The strategic map and key performance indicators in accordance with strategic goals are developed by the authors.

Key words: controlling, Balanced Scorecard, strategy, strategic management.

Pic.: 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 4.

Ryabenkov Aleksey V. – Head of the Department, Project Center of Corporate Management Information of Enterprise, Sumy Frunze Machine-Building Science and Production Association (vul. Gorkogo, 58, Sumy, 40004, Ukraine)

E-mail: ralexey@gmail.com

Vysochina Alina V. – Graduate Student, Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine (vul. Petropavlivska, 57, Sumy, 40030, Ukraine)

E-mail: lishulja@meta.ua

Сучасні умови господарювання, які супроводжуються загостренням конкурентної боротьби, мінливістю зовнішнього середовища та стрімким технологічним розвитком, обумовлюють специфіку функціонування підприємств на даному етапі. Саме тому суб'єкти господарювання повинні впроваджувати у свою діяльність інноваційні та комплексні інструменти управління для забезпечення власної конкурентоспроможності. У цьому контексті особливу увагу доцільно звернути на такі концепції менеджменту, як стратегічне управління та контролінг, оскільки вони передбачають проникнення в усі сфери функціонування підприємства та організацію його діяльності за єдиним вектором, що, у свою чергу, сприяє досягненню стратегічних цілей та забезпеченню лідируючих позицій на ринку. Однак для підвищення

результативності впровадження зазначених концепцій необхідно чітко знати та розуміти сутність кожної з них, їх інструментарій, методологію та взаємозв'язок між ключовими аспектами цих систем, проте ці питання є недостатньо дослідженими вітчизняними науковцями, що й обумовлює актуальність обраної теми.

Дослідженням окремих аспектів стратегічного управління та системи контролінгу займалися низка вітчизняних і закордонних науковців, а саме: Кармінський А. М., Оленев Н. І., Примаєв А. Г., Фалько С. Г. [1], Лихачева О. Н., Щуров С. А. [2], Терещенко О. О. [3], Шершньова З. Є. [4] та ін. Сучасними науковцями досить детально проаналізовано ключові аспекти як стратегічного управління, так і системи контролінгу, однак недостатньо досліджено їх взаємозв'язок і значення системи контролінгу в системі стратегічного менеджменту.

Метою даного дослідження є узагальнення ключових постулатів концепції стратегічного управління та системи контролінгу, а також дослідження їх взаємозв'язку.

Дослідження взаємозв'язку системи стратегічного управління та контролінгу доцільно здійснювати через виявлення кореляції між поняттями, котрі формують базис даних концепцій, а тому, перш за все, необхідно з'ясувати сутність та ключові характеристики таких категорій як «стратегія» та «контролінг».

З'ясовуючи сутність поняття «контролінг», ми погоджуємося з Терещенко О. О., який визначає дану категорію як систему інформаційної та координаційної підтримки управлінських рішень, що передбачає використання методів і процедур з бюджетування, стратегічного планування, управлінського обліку, фінансової діагностики, інвестор-рілейшнз, управління ризиками та внутрішнього контролю, які в сукупності зорієнтовані на оптимізацію фінансових рішень та збільшення вартості компанії [3].

У даному контексті варто також зауважити, що в основі системи контролінгу закладено прагнення підприємства забезпечити максимально ефективне його функціонування шляхом реалізації наступних аспектів:

- ✦ адаптація стратегічних цілей до умов мінливого зовнішнього середовища;
- ✦ узгодження оперативних і стратегічних планів розвитку підприємства;
- ✦ координація різних оперативних планів за різними бізнес-процесами;
- ✦ створення системи інформаційного забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень;
- ✦ розробка системи контролю за реалізацією стратегічних та оперативних планів, здійснення коригування виявлених у процесі їх реалізації відхилень;
- ✦ адаптація організаційної структури до стратегічних цілей організації, вимог середовища та ін. [1].

Таким чином, контролінг забезпечує інформаційну та методологічну підтримку для реалізації основних функцій менеджменту, а саме: планування, контролю, обліку і аналізу відхилень, саме тому можна справедливо зауважити, що дана концепція інтегрується у систему стратегічного управління, ключовим аспектом якого є розробка та реалізація стратегії як у цілому для підприємства, так і за його головними функціональними підсистемами, тобто контролінг та стратегія досить тісно взаємопов'язані. Саме тому на наступному етапі дослідження доцільно з'ясувати значення поняття «стратегія». У даному контексті варто зауважити, що стратегія є досить багатоаспектним явищем, яке науковці схильні розглядати з різних точок зору, а саме:

- ✦ як процес, у рамках якого відбувається оцінка поточного стану організації, моделювання перспективних позицій господарюючого суб'єкта, а також розробка та реалізація інструментарію їх досягнення у визначені строки;
- ✦ як зразок, тобто орієнтир, до якого прагне наблизитися підприємство в майбутньому;

- ✦ як план досягнення заздалегідь визначених керівництвом організації цілей;
- ✦ як конкретизована у певних показниках позиція на ринку; головною метою стратегії у цьому випадку є адаптація до деструктивного впливу факторів зовнішнього середовища через зміну та оптимальне комбінування окремих елементів внутрішнього середовища та ін. [4].

Узагальнення низки трактувань даної категорії дозволяє зробити висновок, що стратегія є інтегрованим поняттям, яке об'єднує наведені вище характеристики. Ми пропонуємо визначити аналізоване поняття як профіль довгострокового розвитку підприємства, що включає комплексну оцінку його поточного стану та ринкових позицій, визначення ключових перспективних цілей, формування та реалізацію оперативних планів їх досягнення на основі використання раніше розробленого інструментарію. Виходячи із запропонованої дефініції, стратегія є системою теоретичних аспектів і практичних заходів, які мають перманентно актуалізуватися та адаптуватися відповідно до викликів та змін середовища функціонування господарюючого суб'єкта.

Зважаючи на наведені визначення, можна підсумувати, що фактично системи стратегічного планування та контролінгу мають однакові цілі і завдання, проте контролінг передбачає значно ширше коло функціональних сфер (планування, облік, аналіз, контроль тощо), тоді як у рамках стратегічного менеджменту основою є акцентування уваги на забезпеченні адекватного планування діяльності підприємства у довгостроковій перспективі. Однак варто зазначити, що еволюція стратегічного планування призвела до зменшення лагу між стратегією та контролінгом, оскільки сучасний етап розвитку стратегічного менеджменту передбачає зосередження уваги як на довгостроковому, так і на оперативному плануванні, тоді як у процесі генезису даного напрямку менеджменту акцент робився виключно на стратегічному плануванні, нехтуючи поточними потребами. Саме тому, попри те, що базовою функцією менеджменту, яка реалізується через систему стратегічного управління є планування, однак у процесі розробки та реалізації стратегії відбувається також аналіз відхилень та контроль, що робить дані концепції взаємопов'язаними.

Однак контролінг і стратегія мають спільні риси не лише в тих аспектах, які стосуються функцій менеджменту, виконання яких на них покладено, але і в контексті методів, які використовуються у процесі їх реалізації. Так, необхідно зазначити, що основними методами контролінгу є: SWOT аналіз, бенчмаркінг, портфельний аналіз, вартісний аналіз, ABC аналіз, Balanced Scorecard тощо. Однак у процесі розробки стратегії також застосовуються SWOT аналіз та бенчмаркінг для акумуляції інформації про умови зовнішнього і внутрішнього середовища, а також потенціалу підприємства щодо протистояння дії його дестабілізуючих факторів. Портфельний аналіз дозволяє визначити позицію підприємства чи окремої групи товарів на ринку, а також виявити можливі альтернативи подальшого стратегічного розвитку досліджуваного сегменту. Особливе місце як у

системі контролінгу, так і у процесі розробки та реалізації стратегії займає концепція, розроблена Робертом Капланом та Девідом Нортонем – збалансована система показників. Для системи контролінгу даний метод важливий тим, що передбачає визначення ключових показників ефективності, моніторинг яких дозволяє відслідкувати поступ компанії у реалізації її стратегічних цілей. Тоді як для стратегічного управління Balanced Scorecard дає можливість:

- ✦ отримати інформацію про комплексний стан суб'єкта господарювання на визначений момент часу, виявити недоліки його діяльності та оперативно відреагувати на деструктивний вплив зовнішніх факторів, використовуючи як базу для прийняття управлінських рішень набір ключових індикаторів;
- ✦ оцінити ефективність обраної стратегії та відслідкувати хід її реалізації;
- ✦ досягти більшого рівня кореляції між місією підприємства, цілями його функціонування та конкретними заходами їх досягнення;
- ✦ забезпечити взаємозв'язок між короткостроковою діяльністю підприємства та його довгостроковою перспективою;
- ✦ налагодити діалог вищого керівництва компанії з менеджерами ієрархічно нижчого рівня, а також основними групами стейкхолдерів і особливо споживачами продукції компанії;
- ✦ уникнути ефекту субоптимізації, тобто досягнення запланованого значення цільових показників однієї проєкції через ефективність іншої;
- ✦ отримати чітку інформацію про процес формування вартості підприємства та його фінансових результатів у контексті існуючих причинно-наслідкових зв'язків фінансової про-

екції з компонентами клієнтури, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і зростання тощо.

Тому, зважаючи на важливість даного методу, його конкретизація є особливо актуальною у контексті виявлення взаємозв'язку між контролінгом та стратегією.

Отже, збалансована система показників (ЗСП) передбачає розробку та формулювання стратегічних цілей підприємства за основними проєкціями (фінанси, клієнтура, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання) та на їх основі сформуванню стратегічну карту. Реалізація зазначених заходів стосується стратегічного управління підприємством, тоді як на наступному етапі відбувається відбір ключових показників ефективності (КПЕ) та їх моніторинг, що, хоча і є елементом розробки та реалізації стратегії, однак стосується і системи контролінгу. Таким чином, система Balanced Scorecard як інструмент реалізації стратегії компанії ставить у відповідність стратегію, місію, цілі та завдання підприємств відповідно до повного набору нефінансових і фінансових показників. Застосовуючи цей метод у рамках системи контролінгу, підприємство зможе як об'єктивно проаналізувати та спрогнозувати внутрішню діяльність, так і вчасно і оперативно відреагувати на зовнішні чинники існування компанії. Приклад стратегічних цілей у рамках ЗСП та відповідний їм набір КПЕ для промислового підприємства відображено на *рис. 1* та подано в *табл. 1* відповідно.

ВИСНОВКИ

Таким чином, варто зазначити, що система стратегічного управління та контролінгу мають багато спільних аспектів, серед яких цілі та завдання, інструментарій тощо, а також є взаємопов'язаними та взаємінтегрованими, а тому заходи, що реалізуються у межах контролінгу мають відповідати стратегічним цілям підприємства, саме тому для досягнення високого рівня ко-

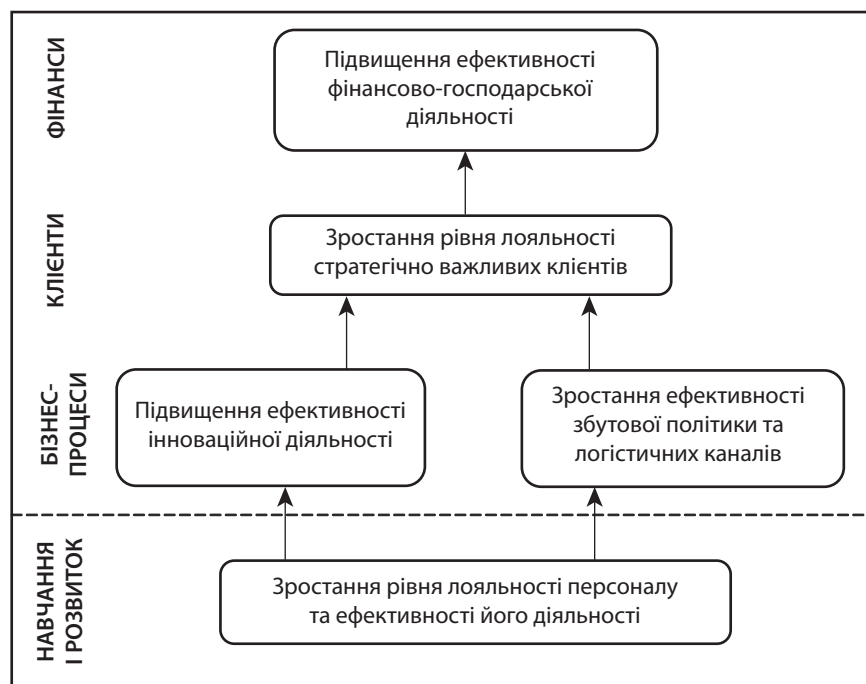


Рис. 1. Стратегічна карта промислового підприємства, розроблено автором

Співвідношення стратегічних цілей промислового підприємства та ключових показників ефективності у рамках впровадження концепції Balanced Scorecard*

№	Стратегічна ціль	Ключові показники ефективності
1	Підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності	Результат фінансово-господарської діяльності (за Ж. Франшоном й І. Романе); EBITDA
2	Зростання рівня лояльності стратегічно важливих клієнтів	Доля закупівель ключових клієнтів (%); Обсяг попиту (обсяг реалізації)
3	Підвищення ефективності інноваційної діяльності	Доля нових продуктів у загальній товарній структурі (%)
4	Зростання ефективності збутової політики та логістичних каналів	Питома вага витрат на збут у структурі собівартості продукції (%)
5	Зростання рівня лояльності персоналу та ефективності його діяльності	Обсяг витрат на навчання та підвищення кваліфікації персоналу; середньомісячна заробітна плата

* Розроблено автором.

реляції та синхронізації між зазначеними концепціями необхідно застосовувати методуку ЗСП, оскільки саме даний підхід дозволяє встановити відповідні потребам та можливостям компанії стратегічні цілі за різними проєкціями як елемента стратегічного управління та відібрати для моніторингу їх адекватні КПЕ, які можуть виступити основою системи контролінгу. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Контроллінг в бізнесі. Методологіческие і практичні аспекти побудови контролінгу в організаціях / А. М. Карминский, Н. І. Оленев, А. Г. Примаєк, С. Г. Фалько. – 2-е изд. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 256 с.

2. Лихачева О. Н. Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика предприятия : учебное пособие / О. Н. Лихачева, С. А. Щуров. – М. : Вузовский учебник, 2007. – 288 с.

3. Терещенко О. О. Финансова діяльність суб'єктів господарювання : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / О. О. Терещенко, Я. І. Невмержицький, А. П. Куліш та ін.; За заг. ред. О. О. Терещенка. – К. : КНЕУ, 2006. – 312 с.

4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова ; Мін-во освіти і науки України, КНЕУ. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент кафедри фінансів ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України» (Суми) **Гриценко Л. Л.**