

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ ІНСТРУМЕНТАРІЮ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ

FORMATION OF ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY WITH USE OF STRATEGIC CONTROLLING INSTRUMENTS

УДК 005.935.21.52

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct52-17>

Мушеник І.М.

к.е.н., доцент кафедри математичних дисциплін, інформатики і моделювання Подільський державний аграрно-технічний університет

Чорнобай Л.М.

к.е.н., доцент кафедри економіки, підприємництва, торгівлі та біржової діяльності Подільський державний аграрно-технічний університет

Mushenyk Iryna

State Agrarian and Engineering University in Podilia

Chornobay Larysa

State Agrarian and Engineering University in Podilia

У статті узагальнено методичні підходи до формування стратегії щодо використання стратегічного контролінгу на основі аналізу стану зовнішнього та внутрішнього середовища, дослідження інноваційної активності та оцінки інноваційного потенціалу. Автором надано власне розуміння сутності стратегічного контролінгу та встановлено його основні завдання в системі управління підприємством. Узагальнено та систематизовано інформацію щодо практичних можливостей використання інструментарію стратегічного контролінгу. Зроблено спробу класифікувати інструментарій контролінгу за галузями застосування і тривалістю аналізованих періодів. Розкрито перспективи контролінгу як технології управління з урахуванням особливостей вітчизняних умов господарювання. Визначено місце контролінгу в системі управління підприємством як центральної підсистеми. Окреслено завдання, сфери застосування та об'єкти контролінгу. Охарактеризовано чинники зовнішнього та внутрішнього оточення підприємства у сучасних умовах господарювання. Для успішного здійснення стратегічного контролінгу визначено переваги та недоліки його сучасного інструментарію, вибір якого має здійснюватися з урахування специфічних особливостей окремого підприємства.

Ключові слова: стратегія, контролінг, стратегічний контролінг, інструмент контролінгу, стратегічний менеджмент, система управління підприємством, інструменти, стратегія розвитку, підприємство, внутрішні та зовнішні чинники.

В статье обобщены методические подходы к формированию стратегии по

использованию стратегического контроллинга на основе анализа состояния внешней и внутренней среды, исследования инновационной активности и оценки инновационного потенциала. Автором предоставлено собственное понимание сущности стратегического контроллинга и установлены его основные задачи в системе управления предприятием. Обобщены и систематизированы сведения о практических возможностях использования инструментария стратегического контроллинга. Сделана попытка классифицировать инструментарий контроллинга по отраслям применения и продолжительности анализируемых периодов. Раскрыты перспективы контроллинга технологии управления с учетом особенностей отечественных условий хозяйствования. Определено место контроллинга в системе управления предприятием как центральной подсистемы. Определены задачи, сферы применения и объекты контроллинга. Охарактеризованы факторы внешнего и внутреннего окружения предприятия в современных условиях хозяйствования. Для успешного осуществления стратегического контроллинга определены преимущества и недостатки его инструментария, выбор которого должен осуществляться с учетом специфических особенностей отдельного предприятия.

Ключевые слова: стратегия, контролинг, стратегический контролинг, инструмент контроллинга, стратегический менеджмент, система управления предприятием, инструменты, стратегия развития, предприятие, внутренние и внешние факторы.

The article summarizes the methodological approaches to the formation of a strategy for the use of strategic controlling based on the analysis of the state of the external and internal environment, research of innovative activity and assessment of innovative potential. The author provides his own understanding of the essence of strategic controlling and establishes its main tasks in the enterprise management system. Different views to the definition of controlling, its functions and methods are researched. Systematization of knowledge is considered to order the role of controlling in contemporary economical thoughts. A place and a role of controlling in company management are determined. The information on practical possibilities of using the tools of strategic controlling is generalized and systematized. An attempt has been made to classify the controlling toolkit by industry and duration of the analyzed periods. The perspectives of controlling management technology are disclosed, due to the peculiarities of national economic conditions. The place of controlling in the enterprise management system as a central subsystem has been determined. The tasks, areas of application and objects of controlling have been defined. The factors of external and internal environment of the enterprise in modern conditions of management are characterized. For the successful implementation of strategic controlling, the advantages and disadvantages of its current tools are determined, the choice of which should be carried out due to the specific features of an individual enterprise. Taking into account all groups involved, the main goal of developing a new strategy for the enterprise was its preservation, improvement and development. The new development strategy aims to increase the value of the enterprise while achieving material, environmental and social goals. When introducing controlling, it is necessary to carefully evaluate the tools that will be introduced and compare the complexity of implementation, the need for the information received. The prospect of further research within the framework of this problem is the complex implementation of tools for the implementation of strategic controlling of production and economic activities at industrial enterprises.

Key words: strategy, controlling, strategic controlling, controlling tool, strategic management, enterprise management system, tools, development strategy, enterprise, internal and external factors.

Постановка проблеми. Проблема ефективності управління підприємством має актуальний характер, особливо в умовах динамічного розвитку зовнішнього середовища. Стратегічний контролінг забезпечує успішне функціонування підприємства на ринку в майбутньому та ґрунтується на використанні дієвого інструментарію для прийняття своєчасних рішень [7, с. 406].

Найбільш актуальним завданням сьогодні для окремо взятого підприємства, що працює в сучасних умовах господарювання, є створення теоретичної бази та заснованого на ній інструментарію, які допомогли б модернізувати організаційну й інформаційну структуру підприємства так, щоб вирішувалися базові проблеми його розвитку, що зумовлюють стабільні успіхи

не тільки в сьогодні, але і в майбутньому [10, с. 78].

Використання інструментів стратегічного контролінгу, що відповідають індивідуальним особливостям підприємства, дасть змогу отримати значні конкурентні переваги, підвищити рівень фінансової стійкості, збільшити ефективність використання ресурсів, а загалом – досягти якісно нового рівня прийняття управлінських рішень.

Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства покликане орієнтувати виробничу діяльність на запити сучасного споживача, гнучко реагувати і здійснювати своєчасні зміни, досягати конкурентних переваг, що відповідають рівню міжнародного ринку [2, с. 145].

Одним із найбільш важливих напрямів зростання ефективності роботи підприємства є вдосконалення системи менеджменту за допомогою створення системи контролінгу як функціонально відособленого напрямку економічної роботи на підприємстві, пов'язаного з реалізацією фінансово-економічної функції в менеджменті для ухвалення оперативних і стратегічних управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблемою визначення сутності поняття контролінгу займалися західні вчені, такі як А. Дайле, Р. Манн [4] Е. Майер, пізніше цим питанням зацікавилися вчені пострадянських держав: П.О. Куцик [2], А.П. Міщенко [6], Ю.А. Гайбура [1], які дослідили методологічні основи та прикладні аспекти розроблення і впровадження системи контролінгу в організаціях, а також розробили класифікацію існуючих напрямів контролінгу; М.В. Місюк [8], І.В. Семенишина [1], С.А. Матюх [5], В.В. Македон [3] окреслили місце та роль контролінгу у системі управління підприємством. Дослідженню теоретичних і практичних питань із цієї проблематики присвячено праці багатьох учених, як зарубіжних, так і вітчизняних, таких як І.М. Мушеник [9], О.П. Півнюк [10], Д.С. Рубець [3], С.І. Головацька [2], Л.Г. Мочона [7], Л.М. Чорнобай [11].

Незважаючи на численні публікації із проблематики контролінгу, в Україні і досі відсутнє чітке однозначне уявлення навіть про суть поняття «контролінг», на визначенні якого має ґрунтуватися методологія та розроблятися теоретико-методичні підходи до впровадження контролінгу у вітчизняну практику господарювання.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування вибору дієвих інструментів стратегічного контролінгу для забезпечення ефективного функціонування підприємства в довготривалій перспективі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основними елементами стратегічного управління є підприємство та зовнішнє середовище. Зовнішньому середовищу, яке є динамічною системою, властиві постійні зміни. Підприємство як

складова частина цієї системи повинне завжди оперативно реагувати на такі зміни. Саме тому успіху можуть досягнути не ті підприємства, які здатні сформувавши вдалу стратегію, а такі, які здатні вчасно адаптувати її згідно із змінами [5, с. 206].

Стратегій підприємства може бути безліч, але всі вони ґрунтуються на стратегічних альтернативах, таких як [3, с. 75]: обмежене зростання підприємства; зростання; скорочення. Зрозуміло, що стратегія інноваційної діяльності може ґрунтуватися лише на перших двох альтернативах. Загалом інноваційна стратегія є досить схожою із загальною стратегією підприємства і передбачає або посилення становища підприємства у вибраному сегменті ринку певної галузі, або ж активну диверсифікацію діяльності. Принциповою різницею між загальною та інноваційною стратегіями є те, що інноваційна стратегія обов'язковим елементом має елемент новизни.

Для розроблення стратегії розвитку підприємства застосовують різні методичні та організаційні підходи, математичні моделі, форми бюджетування та контролю процесу формування прогнозних індикаторів. Доцільним є розгляд управлінської технології подолання негативних тенденцій (які сигналізують про наближення кризової ситуації) та розроблення стратегії перспективного розвитку конкретного підприємства. При цьому будемо орієнтуватися лише на інформацію про його окремі кінцеві показники рентабельності [6, с. 129].

Розроблення та виведення інновацій на ринок підприємством потребують попереднього стратегічного аналізу із використанням наукових методів і підходів для прийняття аргументованого рішення. З урахуванням усіх існуючих методик та підходів до формування стратегії нами визначено структурно-логічну модель формування інноваційної стратегії розвитку підприємства. Цю модель побудовано відповідно до основних стадій прийняття стратегічного рішення, таких як: стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація та оцінка стратегії.

Ринкове середовище формує загальні умови бізнесу, визначаючи загальні тенденції економічної динаміки, сприятливі для розширення діяльності підприємств чи її згортання. Чинники зовнішнього середовища мають об'єктивний характер: відображають дію економічних законів і не залежать від діяльності підприємства, але мають суттєвий вплив на неї. Тому розгляд їх із позиції ідентифікації та прогнозування надає їм суб'єктивного характеру. Саме тому в процесі аналізу визначають чинники макросередовища, які найбільше впливають на діяльність підприємства, а також ті, які є потенційними носіями загроз або можливостей [5, с. 208].

До основних чинників макрооточення відносять: стан галузі й економіки країни, політичну

ситуацію; зовнішньоекономічну, фінансово-кредитну політику, інноваційну політику, податкове і господарське законодавство, демографічні тенденції, купівельну спроможність населення, рівень інфляції, темпи науково-технічного прогресу тощо.

Необхідною умовою ефективного стратегічного управління формуванням є аналіз рентабельності підприємства. Фінансовий стан характеризується величиною, складом і структурою активів, власного капіталу і зобов'язань, відповідні співвідношення яких зумовлюють фінансову стійкість та платоспроможність підприємства [8, с. 52].

Розрізняють системний, процесний і ситуаційний підходи до управління економічною системою. Системний підхід впливає на системи з метою зміни структури для забезпечення оптимальних результатів функціонування. Процесний підхід розглядає функції управління: облік, контроль, аналіз, регулювання, планування. Ситуаційний підхід заснований на використанні різних методів дії на значення економічних показників залежно від конкретних ситуацій.

Контролінг є зворотним зв'язком у контурі управління за рахунок вибору організаційного, математичного й інформаційного (технічного, програмного, лінгвістичного) забезпечення. Мета контролінгу – інформаційна підтримка управлінських рішень для підвищення їх якості. Якість управлінського рішення – це сукупність параметрів рішення, що задовольняють конкретних споживачів і забезпечують реальність його реалізації [4, с. 21].

Сучасні методи аналізу і прогнозування залишаються невживаними, а менеджмент виявляється не в змозі скласти навіть середньострокові плани. Причому вживаний менеджерами й аналітиками інструментарій розрізняється за підрозділами, що може викликати труднощі в координації і недостатність інформації у керівництва. Проблему ув'язки управлінської інформації в єдине ціле у межах окремої взятої компанії вирішує контролінг [9, с. 278].

Теперішні умови господарювання висувають підприємствам низку вимог щодо постійної відповідності до змін ринку, а використання системи контролінгу дає змогу швидко та ефективно визначити їхні можливості та оперативно реагувати на них. Контролінг задіяний на всіх стадіях управлінського процесу, кінцевою метою якого є забезпечення конкурентоспроможності і рентабельності підприємства [1, с. 30].

Розв'язання проблем організаційно-методологічної побудови системи контролінгу на вітчизняних підприємствах сприятиме підвищенню якості та ефективності менеджменту й забезпеченню розвитку мікроекономічних систем. Узагальнивши ключові положення сучасної концепції контролінгу, можна сформулювати їх таким чином:

– контролінг – якісно новий і дієвий інструмент у вирішенні завдань менеджменту підприємства, адекватний умовам інформаційного суспільства та епохи глобалізації;

– контролінг – концепція управління підприємством, орієнтована на її довготривале й ефективне функціонування в постійно змінних умовах;

– контролінг орієнтований на забезпечення вищої рентабельності і конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності та нестабільності ринкового середовища;

– контролінг покликаний підтримувати та сприяти оптимізації процесу управління підприємством і прийняття управлінських рішень;

– контролінг реалізує свої функції, ґрунтуючись на базових положеннях системного підходу про інтеграцію та взаємозв'язки під час визначення комплексної методології з урахуванням усіх рівнів управління підприємством;

– контролінг є інформаційно-аналітичною підсистемою, що обслуговує процес управління підприємства з метою прийняття ефективних рішень;

– контролінг синтезує функції обліку, контролю, аналізу, планування (прогнозування) й регулювання, інтегрує і координує їх, не замінюючи собою жодну з функцій управління, а лише переводячи управління підприємством на якісно новий рівень;

– контролінг забезпечує комплексний підхід до виявлення недоліків і вирішення проблемних питань у діяльності підприємства;

– контролінг забезпечує переорієнтацію системи обліку з минулого в майбутнє, створення на базі облікових даних інформаційної системи підтримки управлінських рішень;

– контролінг розробляє концепцію єдиної системи управління, її впровадження, координацію функціонування, оптимізацію інформаційних потоків підприємства, методику й організацію збору й обробки інформації [2, с. 148].

Нині на багатьох українських підприємствах є необхідність в інтегрованій методичній та інструментальній базі для підтримки основних функцій менеджменту – планування, контролю, обліку й аналізу, координації різних аспектів управління бізнес-процесами. Це підтверджується, наприклад, зростанням інтересу з боку багатьох вітчизняних компаній до програмного забезпечення планування й обліку на підприємстві. Проте тільки впровадження найбільш просунутих (і дорогих) програм не може сприяти створенню чіткої картини функціонування того або іншого господарюючого об'єкта [4, с. 36].

Висновки з проведеного дослідження. Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що постійні зміни умов функціонування підприємств і трансформація основних функцій управління зумовлюють необхідність упровадження контролінгу, основною метою якого є

формування раціональних інформаційних потоків на підприємстві. Контролінг можна охарактеризувати як спрямовану на перспективу систему інформаційної, аналітичної, методичної та інструментальної підтримки менеджменту для реалізації управлінського циклу у всіх сферах діяльності і процесах підприємства.

Контролінг є ключовим інструментом системи управління, який необхідний для реалізації стратегії сталого розвитку підприємства. Побудована і реалізована на принципах системності та комплексності інформаційно-аналітична система контролінгу забезпечує ефективність планування, обліку, контролю та аналізу окремих локальних підсистем, які з урахуванням можливостей і вимог функціональної та структурної інтеграції повинні бути адаптовані одна до одної, а загалом – до вимог менеджменту підприємства.

Таким чином, можна визначити, що контролінг є підсистемою управління підприємством, і його метою є надання підтримки та допомоги керівнику. В такому разі контролінг необхідно класифікувати водночас як концепцію управління підприємством, орієнтовану на ефективне і довгострокове функціонування в сучасному економічному середовищі. Здійснюючи свою діяльність, підприємства (організації) постійно знаходяться під впливом чинників, що впливають на формування фінансово-економічного стану підприємства, до яких належать операційні, фінансові, інвестиційні, надзвичайні та інші. Наведені чинники характеризують стан внутрішнього середовища підприємства, і вони ж зумовили появу різних видів контролінгу, таких як оперативний, стратегічний і фінансовий, що використовуються залежно від комплексу завдань, поставлених керівництвом перед службою контролінгу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. І. Semenyshyna, Y. Haibura, I. Mushenyk, I. Skyarenko. Development of the method for structural-parametric optimization in order to improve the efficiency of transition processes in periodic systems. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. Vol. 94(4), 2018. P. 29–36.
2. Куцик, П.О., Головацька С.І. Оцінка ефективності контролінгу у системі управління підприємства. *Економічний аналіз*. 2017. № 2. С. 145–155.
3. Македон В.В., Рубець Д.С. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: теорія та методологія. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Серія: *Технічний прогрес і ефективність виробництва*. 2013. № 45(1018). С. 75–86.
4. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих: / пер. с нем. Ю.Г. Жукова / под ред. В.Б. Ивашкевича. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: “Финансы и статистика”, 2009. 304 с.
5. Матюх С.А. Формування стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства. *Вісник*

Хмельницького національного університету. 2010. № 2.Т. 3. С. 206–209.

6. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 336 с.

7. Мочона Л. Г. Сучасні інструменти стратегічного контролінгу на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2015. № 11. С. 406–414.

8. Мушеник І.М., Місюк М.В. Вплив інноваційної діяльності на розвиток ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2018. № 7–8. С. 50–56.

9. Інноваційні стратегії в економічній системі: зб. матеріалів доп. учасників II Міжнар. наук-практ інтернет конференції «Сучасний рух науки. Дніпро, 2018. С. 277–281.

10. Півнюк, О.П. Формування інструментарію контролінгу підприємства. *Вісник Житомирського технологічного університету. Серія “Економічні науки”* 2010. № 3 (53). Ч. 3. С. 78–80.

11. Чорнобай Л.М., Мушеник І.М. Особливості і оцінка інвестиційно-інноваційної діяльності аграрних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2019. № 1–2. С. 119–125.

REFERENCES:

1. Semenyshyna I., Haibura Y., Mushenyk I. et al. (2018). Development of the method for structural-parametric optimization in order to improve the efficiency of transition processes in periodic systems. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. Kharkiv. vol. 94 (4), pp. 29–36.
2. Kutsyk P.O. (2017). Otsinka efektyvnosti kontrolinhu u systemi upravlinnia pidpriemstva [Evaluation of controlling efficiency in the enterprise management system]. *Ekonomichniy analiz* [Economic analysis]. Ternopil: Ekonomichna dumka. vol. 27, no. 2, pp. 145–155. (in Ukrainian)
3. Makedon V.V. (2013). Stratehichnyi innovatsiinyi rozvytok pidpriemstv: teoriia ta metodolohiia [Strategic innovative development: theory and methodology]. *Visnyk NTU “KhPI”*. Serii: *Tekhnichniy prohres i efektyvnist vyrobnytstva* [Bulletin of NTU “KhPI”. Series: Technical progress and production efficiency]. Kharkiv: NTU “KhPI”. no. 45(1018), pp. 75–86. (in Ukrainian)
4. Mann R., Mayer E. (2009). *Kontroling dlya nachinayuschih* [Controlling for beginners]. Zhukov Yu.G. (transl.). Ivashkevich V.B. (ed.). 2nd edition. Moscow: Finansy i statistika. (in Russian)
5. Matiukh S.A. (2010). Formuvannia stratehii innovatsiinoho rozvytku promyslovoho pidpriemstva [Formation of strategy of innovative development of industrial enterprise]. *Vistnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu* [Bulletin of Khmelnytskyi National University]. vol. 3, no. 2, pp. 206–209. (in Ukrainian)
6. Mishchenko A.P. (2004). *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management] (Textbook), Kyiv: Tsentri navchalnoi literatury. (in Ukrainian)
7. Mochona L.H. (2015). Suchasni instrumenty stratehichnoho kontrolinhu na pidpriemstvi [Modern tools for strategic controlling at the enterprise]. *Biznes inform* [Business informs]. no 11, pp. 406–414. (in Ukrainian)

8. Mushenyk I.M. (2018). Vplyv innovatsiinoi diialnosti na rozvytok resursnoho potentsialu ahrarnyh pidpriemstv [The impact of innovation on the development of resource potential of agricultural enterprises]. *Innovatsiina ekonomika: vseukrainskyi naukovo-vyrobnychiy zhurnal* [Innovative economy: All-Ukrainian scientific and production journal]. no. 7–8, pp. 50–56. (in Ukrainian)

9. Mushenyk I.M. (2018). Innovatsiini stratehii v ekonomichnii systemi [Innovative strategies in the economic system]. Proceedings of the *II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet konferentsii "Suchasnyi ruh nauky"*. Dnipro, pp. 277–281. (in Ukrainian)

10. Pivniuk O.P. (2010). Formuvannia instrumentariiu kontrolinhu pidpriemstv [Formation of controlling tools of the enterprise]. *Visnyk Zhytomyrskoho tekhnolohichnoho universytetu* [Bulletin of Zhytomyr Technological University]. no. 3 (53), part 3, pp. 78–80. (in Ukrainian)

11. Chornobai L.M., Mushenyk I.M. (2019). Osoblyvosti i otsinka investytsiino-innovatsiinoi diialnosti ahrarnyh pidpriemstv [Features and evaluation of investment and innovation activities of agricultural enterprises]. *Innovatsiina ekonomika: Vseukrainskyi naukovo-vyrobnychiy zhurnal* [Innovative economy: All-Ukrainian scientific and production journal]. no.1–2, pp. 119–125. (in Ukrainian)