

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

© 2015 МОЧОНА Л. Г.

УДК 005.935.21.52

Мочона Л. Г. Сучасні інструменти стратегічного контролінгу на підприємстві

Метою статті є дослідження вибору дієвих інструментів стратегічного контролінгу для забезпечення ефективного функціонування підприємства в довготривалій перспективі. 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. Для успішного здійснення стратегічного контролінгу визначено переваги та недоліки його сучасного інструментарію, вибір якого має здійснюватися з урахування специфічних особливостей окремого підприємства. Перспективою подальших досліджень у рамках даної проблеми є комплексна реалізація інструментарію для здійснення стратегічного контролінгу виробничо-господарської діяльності на промислових підприємствах.

Ключові слова: стратегічний контролінг, інструмент контролінгу, стратегічний менеджмент, система управління підприємством, управлінський облік.

Рис.: 1. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 15.

Мочона Людмила Григорівна – аспірантка, кафедра економіки та оцінки майна підприємств, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: lud.mochona@gmail.com

УДК 005.935.21.52

Мочона Л. Г. Современные инструменты стратегического контроллинга на предприятии

Целью статьи является исследование выбора действенных инструментов стратегического контроллинга для обеспечения эффективного функционирования предприятия в долгосрочной перспективе. Автором дано собственное понимание сущности стратегического контроллинга и установлены его основные задачи в системе управления предприятием. Обобщена и систематизирована информация относительно практических возможностей использования инструментария стратегического контроллинга. Для успешного осуществления стратегического контроллинга определены преимущества и недостатки его современного инструментария, выбор которого должен осуществляться с учетом специфических особенностей отдельного предприятия. Перспективой дальнейших исследований в рамках данной проблемы является комплексная реализация инструментария для осуществления стратегического контроллинга производственно-хозяйственной деятельности на промышленных предприятиях.

Ключевые слова: стратегический контроллинг, инструмент контроллинга, стратегический менеджмент, система управления предприятием, управленческий учет.

Рис.: 1. **Табл.:** 3. **Библ.:** 15.

Мочона Людмила Григорьевна – аспирантка, кафедра экономики и оценки имущества предприятий, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: lud.mochona@gmail.com

UDC 005.935.21.52

Mochona L. G. Contemporary Tools for Strategic Controlling in the Enterprise

The article is aimed at studying selection of effective tools for strategic controlling to ensure the effective operation of enterprise in the long term. The author provides its own understanding of nature of strategic controlling and sets its major tasks in the enterprise management system. Information on practical possibilities to apply the tools of strategic controlling has been generalized and systematized. With purpose of a successful implementation of strategic controlling, advantages and disadvantages of the currently available tools have been identified, which should be selected with considering specific characteristics of an individual enterprise. Prospect of further research within the terms of the discussed problem will be an integrated application of the tools for implementation of the strategic controlling of production-economic activities in the industrial enterprises.

Key words: strategic controlling, controlling tools, strategic management, enterprise management system, managerial accounting.

Pic.: 1. **Table.:** 3. **Bibl.:** 15.

Mochona Liudmyla G. – Postgraduate Student, Department of Economics and the Valuation of Property Companies, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economic (pr. Nauky, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: lud.mochona@gmail.com

Проблема ефективності управління підприємством носить 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.

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.

Реалізація стратегічного контролінгу повинна здійснюватися на основі достатнього рівня знань стосовно змісту і функціональної спрямованості його інструментів. Своєю чергою, недостатня поінформованість є

одним з ключових факторів, що стримує використання стратегічного контролінгу в управлінні підприємством, тому існує потреба щодо детального аналізу та узагальнення його інструментарію.

Дослідженню теоретичних і практичних питань з даної проблематики присвячено праці багатьох вчених, як зарубіжних, так і вітчизняних, зокрема: Аніскіна Ю. П. [1], Долинської Р. Г. [2], Васильєва П. А. [8], Ходзицької В. В. [13], Карцевой В. В. [8], Іванової В. Й. [3], Осипчук Н. В. [10], Русановської О. А. [12], Чувашилової М. В. [14]. Натомість, очевидно, що в дослідженні питання здійснення стратегічного контролінгу не існує однозначного погляду щодо виділення його ключових інструментів, якими варто оперувати управлінцям з метою підвищення ефективності діяльності підприємства в довготривалій перспективі з мінімальними витратами ресурсів та максимально допустимим результатом.

Оскільки не сформовано дієвого механізму використання інструментів стратегічного контролінгу, варто провести аналіз та узагальнити його інструментарій, що дозволить розкрити тему повною мірою та встановити наявні проблеми щодо впровадження у практичну діяльність промислового підприємства. А чітко регламентована сукупність інструментів стратегічного контролінгу є практично значимою, адже дозволить покращити понятійний апарат для формування інструментарію контролінгу виробничо-господарської діяльності загалом.

Стратегічний контролінг призначений для забезпечення координації функцій стратегічного планування, контролю і системи інформаційного забезпечення процесу стратегічного планування і управління на підприємстві. Здійснення даного виду контролінгу на підприємстві дозволяє ефективно використовувати наявні можливості та є своєрідною платформою для відкриття нових перспектив і забезпечення успішного функціонування підприємства в майбутньому. До того ж, сам процес впровадження стратегічного контролю на підприємстві пов'язаний зі зміною підконтрольних параметрів, організаційної структури та методів управління підприємством.

Для формування ефективної системи управління з використанням стратегічного контролінгу необхідно чітко визначити його завдання, що повинні бути спрямовані на забезпечення довготривалого функціонування підприємства та відповідати встановленій попередньо стратегії.

На думку Барабаша Ю. О. [5, с. 36], до завдань стратегічного контролінгу на підприємстві варто віднести такі: адаптація цілей підприємства до тенденцій розвитку зовнішнього середовища; перевірка стратегічних планів на їх повноту, взаємозв'язок та відсутність внутрішніх протиріч; коригування термінів реалізації та змісту стратегічних планів.

Семенов Г. А. [4, с. 100] вважає, що стратегічний контролінг спрямований на взаємодію підприємства з навколишнім середовищем і до основних його завдань відносить такі: встановлення якісних та кількісних цілей підприємства; участь у стратегічному плануванні; розробка альтернативних стратегій; визначення «критичних» зовнішніх і внутрішніх умов; встановлення «вузьких місць»; встановлення підконтрольних показників відповідно до цілей стратегії; порівняння планових і фактичних показників; здійснення аналізу наявних відхилень на рівень виконання стратегічного плану; створення інформаційних систем для прийняття рішень.

Своєю чергою Пшинокова І. В. [11, с. 123] говорить, що цільове спрямування функцій стратегічного контролінгу полягає в забезпеченні довгострокового функціонування підприємства і відносить до завдань стратегічного контролінгу такі: моніторинг стану економіки; довгострокове планування; розробка стратегій стосовно вдосконалення і розвитку наявного виробництва; діагностика можливості банкрутства; управління виробничою потужністю; організація та проведення диверсифікації виробництва.

На думку Чувашилової М. В. [14], ключовими завданнями стратегічного контролінгу є такі: установлення кількісних і якісних цілей підприємства на довгостроковий період; здійснення стратегічного планування (бюджетування); виявлення сильних і слабких сторін підприємства; виявлення можливостей та загроз на підприємстві; установлення критеріїв та показників для оцінки ефективності управління підприємством відповідно до стратегічних цілей; оцінка конкурентоспроможності за рахунок ефективного управління підприємством; здійснення аналізу довгострокових резервів; підвищення соціальної та економічної ефективності організації.

Провівши ґрунтовний аналіз підходів фахівців стосовно завдань стратегічного контролінгу, на нашу думку, доцільно виділити такі функціональні завдання (табл. 1). Зміст інструментів стратегічного контролінгу обумовлюється специфікою його завдань. Тому для ефективного використання інструментарію контролінгу підприємством потрібно розуміти зміст функціональних завдань, що направлені на реалізацію обраної стратегії.

На нашу думку, головне завдання стратегічного контролінгу полягає у представленні керівництву інформації щодо можливих пріоритетів, напрямів розвитку стратегії підприємства, що забезпечує підтримку прийняття стратегічних управлінських рішень.

Для формування обґрунтованої стратегії підприємства необхідно створити інформаційну систему раннього попередження майбутніх тенденцій щодо розвитку підприємства та зовнішнього середовища. Зокрема, до завдань стратегічного контролінгу повинно входити надання організаційної та методичної допомоги щодо створення системи раннього виявлення тенденцій та факторів, розвиток яких може привести до позитивних чи негативних наслідків. На сьогодні існує багато підходів стосовно розуміння сутності стратегічного контролінгу, що потребує його уточнення (табл. 2).

Вважаємо, що стратегічний контролінг – це складова системи управління досягненням довгострокових цілей підприємства, спрямована на вирішення завдань, що відповідають обраній стратегії підприємства та яка передбачає формулювання цілей, що відображають бажаний стан підприємства в майбутньому за умови своєчасного виявлення та усунення наявних відхилень з метою внесення поправок до стратегії підприємства.

Головна ціль стратегічного контролінгу полягає у забезпеченні довгострокового існування підприємства, що вимагає формування і впровадження стратегій, побудови і зберігання потенціалу успіху (рис. 1).

Про здатність підприємства генерувати нові потенціали успіху говорить його можливість приймати більш ефективні рішення щодо наявних, динамічних чи нових проблем клієнтів порівняно зі своїми конкурентами. Центральним пунктом здійснення стратегічного контролінгу є розробка стратегій, тобто можливих дій по досягненню поставлених цілей. При цьому стратегії можуть розроблятися та диференціюватися як у рамках підприємства, так і його функціональних підрозділів [10, с. 90].

Процес стратегічного планування складається з декількох етапів: пошук і формування стратегічної

Завдання стратегічного контролінгу виробничо-господарської діяльності підприємства

Завдання	Зміст завдання
Моніторинг стану економіки промислового підприємства	Забезпечує послідовний збір даних стосовно явищ і процесів, що відбуваються в зовнішньому середовищі, та їх подальший аналіз з метою оцінки потенційних сценаріїв розвитку подій та коригування стратегії підприємства
Визначення можливостей і загроз зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін діяльності підприємства	Дозволяє здійснювати своєчасне виявлення наявних відхилень, уникати ризиків та їх негативних наслідків, виявляти невикористані потенціли та відкривати підприємству нові можливості
Довгострокове планування на підприємстві	Забезпечує визначення цілей і завдань підприємства на певну перспективу та вибір оптимального шляху їх досягнення й ресурсного забезпечення
Розробка стратегій удосконалення та розвитку діючого підприємства	Передбачає розробку обґрунтованих заходів і планів досягнення поставленої мети, при врахуванні науково-технічного потенціалу підприємства та його виробничо-збутових можливостей
Діагностування можливого банкрутства підприємства	Забезпечує цільовий фінансовий аналіз, спрямований на виявлення параметрів кризового розвитку підприємства
Управління виробничою потужністю підприємства	Дає змогу виявити і використати резерви у сфері технічного прогресу і вдосконалення організації виробництва з метою збільшення випуску продукції
Організація та проведення диверсифікації виробництва	Дозволяє збільшити діапазон видів товару та забезпечує проникнення у нові сфери діяльності, освоєння нових виробництв, розширення асортименту товару
Визначення конкурентних позицій, конкурентних переваг підприємства	Дає змогу визначити положення підприємства на ринку, виявити позитивні чи негативні фактори, що можуть вплинути на формування та розвиток елементів його потенціалу в певному середовищі

Таблиця 2

Розуміння сутності стратегічного контролінгу провідними економістами

Автор	Сутність
Долинська Р. Г. [2]	Стратегічний контролінг – діяльність, що охоплює тривалий проміжок часу та ставить собі завдання «робити справу правильно», при цьому стратегія розуміється як обґрунтування цілей та шляхів їх досягнення
Барабаш Ю. О [5]	Стратегічний контролінг – підхід до управління підприємством, що припускає розуміння довгострокових цілей і завдань підприємства, усебічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому діє дане підприємство, з метою виживання підприємства та підтримання його успіху за допомогою таких управлінських елементів, як планування, аналіз, контроль, а також інформаційне забезпечення
Русановська О. А. [12]	Стратегічний контролінг – діяльність, направлена на довгострокову перспективу та спрямована на забезпечення ліквідності підприємства та отримання прибутку
Аніскін Ю. П. [1]	Стратегічний контролінг – це управління майбутнім, що визначає цілі та завдання для оперативного контролінгу та направлений на управління ними та їх досягнення
Іванова В. Й. [2]	Стратегічний контролінг – це напрямок у теорії та практиці управління, що забезпечує виживання підприємства, постійний контроль за його рухом до наміченої мети, проведення антикризової політики
Васильєв П. Л. [8]	Стратегічний контролінг – це спосіб стратегічного управління, що включає в себе: планування, звітування та план-факт

цілі; оформлення та оцінка стратегії; прийняття стратегічного рішення. Стратегічне рішення – це обдумане встановлення цілеспрямованих альтернативних дій, що являє собою останню фазу планування. По можливості необхідно розробляти велику кількість альтернативних стратегій на основі пропозицій, очікувань, прогнозів з використанням відповідного інструментарію.

Перелік інструментарію для здійснення стратегічного контролінгу на підприємстві залежить від його функціональних меж і завдань, а вибір конкретних інструментів здійснюється з урахуванням специфіки діяльності підприємства. Таким чином, інструменти

контролінгу повинні забезпечувати виконання функціональних завдань контролінгу [14, с. 148].

Інструменти стратегічного контролінгу досить різноманітні, проте більшість з них використовують для виявлення майбутніх можливостей та ризиків для підприємства. Взаємозв'язок інструментарію стратегічного контролінгу є свого роду синтезом, суть якого полягає у взаємопроникненні та взаємозаміні деяких елементів інструментів стратегічного контролінгу.

Зокрема, для вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства доцільно використовувати *SWOT-аналіз*, що є одним з найважливіших інструмен-

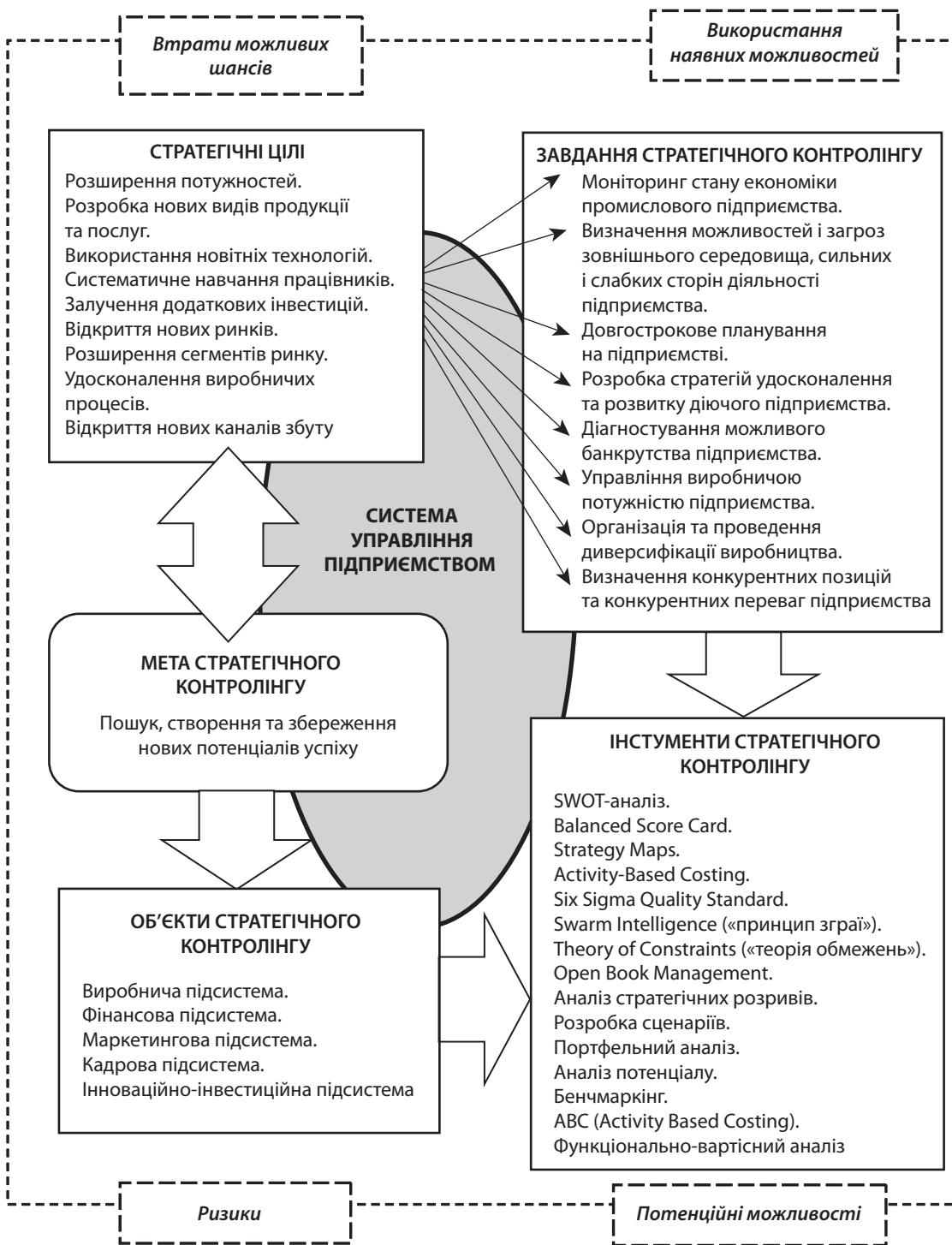


Рис. 1. Місце інструментів стратегічного контролінгу в системі управління підприємством

тів стратегічного контролінгу, адже він дає змогу швидко та просто визначити наявні проблеми та сформулювати в управлінців бачення стосовно наявних тенденцій в майбутньому. Оскільки для стратегічного управління підприємством необхідно зібрати, обробити та проаналізувати достатньо великі обсяги інформації, даний інструментарій набув широкого використання. Застосування даного інструменту являє собою виділення сукупності критеріїв за всіма найважливішими сферами відповідальності організації, їх групування за центрами відповідальності та бальну оцінку [15, с. 304].

Такий інструмент, як *Balanced Score Card* («збалансована система показників») дає змогу збільшити обсяг необхідної інформації для прийняття управлінського рішення. Застосування BSC дозволяє отримати інформацію щодо: оцінювання клієнтами діяльності підприємства; конкурентних позицій даного підприємства; необхідності інноваційних нововведень для поліпшення діяльності підприємства; стану підприємства з погляду акціонерів. Суть даної концепції полягає у спробі збалансувати фінансові (дохід, прибуток, рентабельність) і нефінансові (задоволення клієнтів, відомість бренду, рівень обслуговування споживачів) показники [12, с. 100].

Досить цікавим інструментом стратегічного контролінгу є *Strategy Maps* («стратегічні карти»), суть якого полягає в побудові стратегії підприємства у схематичному вигляді, що являє собою цифрове відображення успіху підприємства. Популярність даного інструментарію зумовлена тим, що процес розробки стратегічних карт пристосований до особливостей окремо взятого підприємства. Практичне значення використання даного інструменту полягає в зручності та простоті здійснення оцінки діяльності підприємства, а основна його функція – у забезпеченні контролю за операційною діяльністю підприємства [7, с. 86].

Ефективне управління витратами та досягнення максимального можливого рівня прибутку є головним завданням підприємства. Новим інструментом стратегічного управління, який досить рідко використовується сучасними підприємствами, є *Activity-Based Costing* («система розподілу непрямих витрат»). Основна мета цієї системи полягає в тому, що потрібно визначити вартість непрямих витрат у собівартості продукції. Даний інструментарій є складовою механізмом формування ринкової вартості підприємств завдяки підвищенню обґрунтованості рішень відносно реорганізації виробництва, зміни складу та структури асортименту продукції, пошуку нових ринків збуту, формування дивідендної політики [6, с. 3–4].

Six Sigma Quality Standard («стандарт якості шість сигм») як інструмент стратегічного контролінгу передбачає досягнення підприємством рівня якості, коли в загальній мільйонній кількості можливих дефектів буде не більше ніж 3, 4 або й менше на 1 мільйон операцій. *Six Sigma Quality Standard* є еталоном якості для виробників. Використання даного інструменту забезпечує надійну основу для організації корпоративного контролю якості. Останніми роками інтерес стосовно впровадження подібного інструментарію значно збільшився, що спричинено великою кількістю успішних спроб його застосування на підприємствах як США, так і Європи.

Інструмент стратегічного контролінгу *Open Book Management* («політика відкритої звітності») передбачає, що персонал бере безпосередню участь в управлінні підприємством, а цілі підприємства стають цілями кожного окремого працівника, адже він розуміє, що його власний успіх напряму залежить від успіху підприємства. Відповідно, згідно з даним інструментарієм, увесь персонал підприємства має доступ до звітних документів, адже розуміння співробітником стратегії фірми та її фінансових результатів дозволить підвищити його рівень продуктивності щодо досягнення поставлених стратегічних цілей.

Згідно з *Swarm Intelligence* («принцип зграї») весь персонал розглядається як зграя комах чи тварин і, вивчаючи поведінку конкретної зграї, персонал підлаштовується під поведінку обраної зграї, копіюючи її, наскільки це можливо. Тобто відбувається інтерпретація поведінки зграї на поведінку персоналу на основі побудови певного алгоритму поведінки. Відповідно співробітники керуються кількома простими правилами і можуть виконувати складні операції для досягнення

вищої продуктивності при зменшенні рівня впливу керівництва.

Theory of Constraints («теорія обмежень») є інструментом стратегічного контролінгу, що ґрунтується на трьох основних показниках: «вузьке місце» (пропускна здатність), матеріальні та операційні витрати, при цьому центральну роль займає пропускна здатність. Головна ціль підприємства – це збільшення пропускної здатності або зменшення матеріальних чи операційних витрат, що сприятиме зростанню прибутку підприємства, збільшенню інвестицій і, як наслідок, зростанню грошових потоків. Згідно з методикою даного інструменту на все, що дозволить підприємству досягти поставлених цілей, потрібно ставити обмеження (фізичні та управлінські). Управлінські обмеження займають 90–95% усіх «вузьких місць», які важко усунути, тому доцільно починати з виробничих обмежень.

Для систематичної перевірки відхилень запланованих результатів від фактичних, наявних на даний момент часу доцільно використовувати такий інструмент стратегічного контролінгу, як *аналіз стратегічних розривів* для передбачення ситуації на підприємстві на довгострокову перспективу. Стратегічні цілі визначають бажану траєкторію розвитку, а відсутність дієвих рішень щодо розкриття потенціалу підприємства показує очікувану траєкторію розвитку. Своєю чергою, розбіжність між ними говорить про наявність стратегічних розривів, що є сигналом для розробки нової стратегії або ж модернізації наявної.

Динамічність попиту, швидкий технічний прогрес, зростання рівня конкуренції вимагає від підприємства використання нового інструментарію стратегічного управління для забезпечення гнучкості та довгострокового функціонування. Даним інструментом є *розробка сценаріїв*, тобто описання можливих варіантів діяльності підприємства в майбутньому. Саме на основі розроблених сценаріїв управлінці формують стратегічний план, порівнюючи фактичний розвиток підприємства з параметрами розвитку за сценарієм і вносять відповідні корективи. На основі сценаріїв можна зробити висновки стосовно майбутнього стану зовнішнього середовища (економіки, політики) та змін на ринку.

Для підприємств з диверсифікацією виробництва доцільно використовувати такий інструмент стратегічного контролінгу, як *портфельний аналіз*, що дає змогу покращити рівень стратегічного планування на підприємстві, адже він являє собою аналіз стратегій на довгострокову перспективу. На основі даного інструментарію підприємство поділяють на стратегічні бізнес-одиниці і проводять окремо аналіз кожної з них. На практиці як стратегічні бізнес-одиниці приймають продукти, продуктові групи, набори послуг, що надає підприємству ряд переваг порівняно з конкурентами. Зокрема, у ході проведення аналізу груп продукції проводиться їх оцінка щодо прибутковості та ризикованості виробництва.

На сьогодні вагомим інструментом стратегічного контролінгу є *аналіз потенціалу*. Ученими-економістами було встановлено, що для досягнення поставлених цілей доцільно здійснювати управління кін-

цевими результатами, впливаючи при цьому на причини, що їх формують, зокрема на потенціал, адже від нього залежить прибутковість підприємства в майбутньому. Потенціал – це можливість підприємства забезпечити свою життєздатність в майбутньому, а його відсутність на пряму впливає на наявність прибутку. Відповідно на основі аналізу потенціалу підприємства доцільно розробити нові стратегії щодо зміцнення сильних сторін та поступового усунення слабких сторін діяльності підприємства, що повинно бути відображено в стратегічному плані [9, с. 203].

Бенчмаркінг як інструмент стратегічного контролінгу дозволяє здійснювати в режимі реального часу порівняння товарів, бізнес-процесів, менеджменту та інших позицій на підприємстві чи в його структурних підрозділах з аналогічними позиціями інших підприємств задля його майбутньої конкурентоспроможності.

Інструмент стратегічного контролінгу *ABC (Activity Based Costing)* являє собою систему обліку та аналізу витрат за видами діяльності підприємства на основі поопераційного встановлення та обліку наявних витрат. Зміст інструментарію базується на припущенні, що виготовлення конкретної продукції являє собою сукупність певних процесів, реалізація кожного з яких потребує здійснення витрат. Відповідно собівартість продукції визначається вартістю ресурсів для реалізації окремих процесів, тому на основі даних про собівартість окремих операцій можна встановити собівартість продукції, послуг, клієнтів, замовлень, тощо. Таким чином, даний інструмент стратегічного контролінгу дозволяє узагальнити інформацію щодо витрат у різних напрямках діяльності підприємства, що є важливим для оцінки доцільності виробництва продукції та розробки стратегії діяльності підприємства в цілому.

Функціонально-вартісний аналіз як інструмент стратегічного контролінгу дозволяє провести функціональне дослідження характеристик продукції, що виробляється, на еквівалентність стосовно її вартості та корисності. Таким чином, вартісний аналіз розглядається як один з дієвих інструментів скорочення собівартості продукції, адже зосереджує увагу на зменшенні вартості окремих компонентів продукції без зменшення обсягів її виробництва і реалізації та поліпшенні функціональних параметрів продукції при мінімальних витратах. Згідно з дослідженнями західних експертів, при успішному вартісному аналізі можна виявити резерви зниження витрат у розмірі до 20% собівартості продукції. На практиці вартісний аналіз, як правило, комбінується з іншими інструментами контролінгу, наприклад, бенчмаркінгом, ABC-аналізом, SWOT-аналізом, зокрема, результати аналізу сильних і слабких місць є базисом для вибору об'єктів вартісного аналізу.

Діяльність підприємства прямо залежить від фактора часу для вирішення конкретної проблеми з мінімальними втратами. Дієвим інструментом стратегічного контролінгу є *метод модерації*, адже для прийняття вчасних, ефективних рішень необхідні управлінці з відповідним рівнем компетенції. Загалом даний інструментарій використовувати доцільно за та-

ких умов: необхідність поєднання професійних знань працівників декількох відділів; наявність різнопланових бачень проблеми; необхідність раптового усунення проблемних зон; складність проблеми, що потребує колективного обговорення; зіставлення стратегічних планів, що потребує командної роботи.

Провівши детальний аналіз інструментів стратегічного контролінгу, вважаємо за доцільне виділити їх переваги та недоліки для подальшого впровадження у виробничо-господарську діяльність підприємства (табл. 3).

На основі проведеного аналізу інструментарію стратегічного контролінгу з виділенням переваг і недоліків окремо взятого інструменту, на нашу думку, для здійснення стратегічного контролінгу на великих машинобудівних підприємствах доцільно використовувати SWOT-аналіз, Balanced Scorecard, аналіз стратегічних розривів та аналіз потенціалів.

Зокрема, SWOT-аналіз відіграє важливе значення для здійснення стратегічного планування, оскільки це завжди ефективний, доступний, маловитратний засіб оцінки рівня управління на підприємстві. Він дозволяє систематизувати проблемні ситуації; встановити структуру ресурсів, на які слід звернути увагу при вдосконаленні діяльності та розвитку підприємства на перспективу; відстежувати загальний стан зовнішнього бізнес-середовища; виділяти і використовувати нові потенційні можливості швидше, ніж конкуренти; обрати оптимальний напрям розвитку та уникати потенційних небезпек; відповідає за прийняття зважених управлінських рішень, що є запорукою успішної діяльності.

У свою чергу, збалансована система показників (Balanced Score Card) дозволяє здійснювати стратегічне управління на основі вибору показників, що дають змогу врахувати всі аспекти діяльності підприємства за обраною стратегією. Відповідно, використання даного інструменту допомагає підприємству вирішувати такі ключові проблеми, як: ефективне оцінювання результатів діяльності та успішна реалізація обраної стратегії.

Управління процесом формування стратегічного потенціалу підприємства в умовах нестабільності та непередбачуваності подій є надзвичайно важливим, адже дає змогу проаналізувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та передбачити наявність потенційних загроз і можливостей їх усунення.

Ми вважаємо, що використання даних інструментів комплексно у ході здійснення стратегічного контролінгу дозволить підвищити ефективність управлінських рішень, тим самим забезпечити довгострокове функціонування підприємства, незважаючи на невизначеність та неоднозначність зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

Отже, досліджуючи теоретичне підґрунтя застосування інструментарію стратегічного контролінгу на підприємстві, нами було встановлено сутність стратегічного контролінгу та наведено зміст його функціональних завдань. Відповідно, на основі аналізу та оцінки сучасного інструментарію стратегічного контролінгу

Переваги та недоліки інструментів стратегічного контролінгу, які використовуються в сучасних умовах

Інструмент	Переваги	Недоліки
1	2	3
SWOT-аналіз	Дозволяє виявити маркетингові можливості, які відповідають ресурсам підприємства; допомагає визначити маркетингові загрози і розробити заходи щодо їх знешкодження; дає змогу виявити сильні сторони підприємства та зіставити їх з ринковими можливостями; дозволяє визначити слабкі сторони підприємства та розробити стратегічні напрями для їх подолання; дає змогу виявити конкурентні переваги підприємства	Необхідно ретельно визначити сферу SWOT-аналізу; варто чітко зрозуміти відмінності між його елементами; потрібно бути об'єктивним і використовувати різносторонню інформацію
Balanced Scorecard («збалансована система показників»)	Дозволяє використовувати фінансові та нефінансові індикатори; дає можливість змінити стратегію до рівня оперативних планів та впровадити її, узгоджуючи з наявними на підприємстві системами управління, планування та мотивації; дає змогу перевести стратегію на операційний рівень та довести конкретні завдання до працівників, що забезпечує досягнення стратегічних цілей	Відсутність чіткої послідовності визначення ключових показників та їх деталізації; відсутність індикаторів, які б могли сигналізувати щодо необхідності коригування цілей; брак працівників, що володіють достатніми знаннями для оцінювання перспектив діяльності підприємства; складність і трудомісткість впровадження
Аналіз потенціалу	Дає змогу здійснити об'єктивну оцінку ресурсного потенціалу та фінансового стану підприємства та факторів, що визначають збільшення його конкурентного потенціалу; дозволяє виявити чинники і причини наявного стану справ та отриманих результатів; дає змогу здійснити підготовку та обґрунтування прийнятих управлінських рішень; дозволяє виявити резерви задля поліпшення і збільшення конкурентного потенціалу підприємства	Інформаційний дефіцит, що спричиняє брак знань про поточний і прогнозний стан ринку; необхідність високих витрат зусиль і ресурсів для орієнтації на ринку, пошуку платоспроможних покупців і постачальників товарів; неготовність малих підприємств до зміни попиту, появу на ринку якісної конкурентної продукції
Strategy Maps (стратегічні карти)	Дає розуміння логіки ведення бізнесу в довгостроковому аспекті, що необхідно для досягнення успіху на ринку; служить інструментом як стратегічного, так і операційного контролю; допомагає у найкращий спосіб довести інформацію про положення і стратегічні плани підприємства до всіх його працівників, що дозволяє забезпечити його конкурентоспроможність; являє собою ефективний спосіб документування та контролю, що забезпечує найбільш швидке досягнення поставлених цілей і реалізацію місії підприємства	Висока вартість проекту запровадження та використання моделі; трудомісткість використання моделі; значна тривалість проекту запровадження
Activity-Based Costing («система розподілу непрямих витрат»)	Дає можливість точно визначити витрати на невикористані потужності для періодичного їх списання на витрати періоду; дозволяє значно заощадити витрати на оплату праці персоналу; дає змогу отримати інформацію щодо прибутковості або збитковості роботи підприємства; дозволяє отримати більше інформації для управління витратами, прийняття обґрунтованих управлінських рішень стратегічного планування; оперує показниками нефінансового характеру, в основному вимірників обсягу виробництва і визначення виробничих потужностей підприємства	Вимагає великих витрат часу, зусиль, що пов'язано з навчанням персоналу, збором даних як при впровадженні системи, так і при її використанні; система обтяжлива для підприємств-виробників у зв'язку з наявністю довгих і складних продуктивних ланцюгів; існує небезпека отримання надміру деталізованої ефективності роботи підприємства, що може призвести до інформаційного перевантаження підприємства; для методу ABC необхідний більш бюрократичний режим, ніж для традиційних методів
Портфельний аналіз	Являє собою диференційний підхід до розробки стратегії залежно від різних напрямків діяльності; є основою для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності; дає змогу достатньо просто, наочно та зрозуміло представити результати аналізу; дозволяє здійснити більш детальний аналіз привабливості ринку та конкурентоздатності підприємства	Недостатній набір оцінювальних факторів; неможливість об'єктивного визначення конкурентоздатності підприємства; неврахування можливості активного впливу підприємства на зовнішнє середовище; відсутність чітких рекомендацій

1	2	3
ABC (Activity Based Costing)	Дозволяє приймати аргументовані рішення по відношенню до: цінової політики, товарної політики, зменшення витрат, оцінки вартості операцій	Висока трудомісткість та значні витрати на впровадження методу на підприємстві; вимагає високовартісного відповідного програмного забезпечення; потребує значних витрат часу
Бенчмаркінг	Дозволяє здійснювати безперервне поліпшення всіх процесів життєвого циклу продукції; визначає області, в яких поліпшення якості принесе найбільш значущі результати; дає змогу встановити стандарти там, де накопичено та визначено найкращий досвід; дає змогу здійснити адаптацію та застосування отриманих методів і досвіду з метою приведення бізнесу у відповідність до стандартів	Необхідна сильна теоретична підготовка; потреба створення власної стратегії обміну інформацією на підприємстві; важкість одержання необхідної для аналізу надійної інформації; потреба творчого підходу
Функціонально-вартісний аналіз	Дає змогу визначити рівень виконання різних процесів на підприємстві; дозволяє обґрунтувати вибір технології реалізації бізнес-плану; дає змогу провести аналіз функцій, які виконуються підрозділами підприємства; забезпечує високу якість продукції; дає змогу проаналізувати поліпшення результатів діяльності підприємства	Надмірна деталізація процесу опису функцій та водночас складність моделі обліку, що говорить про проблему адаптації до реальних умов; недооцінка етапу збору даних стосовно джерел витрат по функціях; якісна реалізація методу потребує спеціальних програмних засобів; зміни, що вносяться до моделі, не відповідають швидкості організаційних змін

з виділенням основних переваг і недоліків ми вважаємо за доцільне впроваджувати на великих промислових підприємствах комплексно такі інструменти, як: SWOT-аналіз, Balanced Scorecard, аналіз стратегічних розривів та аналіз потенціалів, що дозволить вчасно ідентифікувати проблемні зони та використовувати наявний потенціал з мінімальними витратами ресурсів та максимально можливим позитивним ефектом у рамках обраної підприємством стратегії. ■

ЛІТЕРАТУРА

- 1. Анискин Ю. П.** Планирование и контроллинг : учебник / Ю. П. Анискин, А. М. Павлова. – М. : Омега, 2003. – 280 с.
- 2. Долинская Р. Г.** Контроллинг в действии : учебное пособие / Р. Г. Долинская, В. А. Мищенко. – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2008. – 472 с.
- 3. Иванова В. Й.** Контролінг : навчальний посібник / В. Й. Иванова, К. В. Яковенко, В. В. Томах. – Х. : ВД «НЖЕК», 2011. – 136 с.
- 4. Семенов Г. А.** Удосконалення управління промисловими підприємствами на засадах контролінгу : монографія / Г. А. Семенов, О. В. Козуб / Класич. приват. ун-т. – Запоріжжя, 2011. – 215 с.
- 5. Барабаш Ю. О.** Методологія стратегічного та оперативного контролінгу / Ю. О. Барабаш // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2012. – Випуск 2. – С. 33–38.
- 6. Баталов Д. А.** Методы и инструменты оперативного и стратегического контроллинга / Д. А. Баталов, М. С. Рябынцева // Научный журнал КубГАУ. – 2011. – № 67(03). – С. 1–8.
- 7. Біляр А. І.** Стратегічні карти як інструмент реалізації стратегії / А. І. Біляр // Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». – 2010. – № 7 (25). – С. 83–91.
- 8. Васильев П. Л.** Механизм стратегического контроллинга в управлении конкурентоспособностью предприятия / П. Л. Васильев // Современные исследования социальных проблем. – 2014. – № 4(36).

9. Маслак О. І. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства / О. І. Маслак, Л. А. Квятковська // Регіональна економіка. – 2012. – №12. – С. 91–97.

10. Осипчук Н. В. Контроллинг и его место в системе менеджмента / Н. В. Осипчук // Вестник Брестского государственного технического университета. Экономика. – 2013. – № 3. – С. 88–90.

11. Пшинокова И. В. Систематизация функций стратегического и оперативного контроллинга / И. В. Пшинокова, О. И. Игнатъева // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2013. – № 5 (154). – С. 122–125.

12. Русановська О. А. Систематизація методів та інструментів оперативного контролінгу на підприємстві / О. А. Русановська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2014. – № 789 : Логістика. – С. 142–151.

13. Ходзицька В. В. Стратегічний контролінг як методичний інструментарій стратегічного управління витратами / В. В. Ходзицька // Облік і фінанси. Економіка та менеджмент. – 2014. – № 4 (66). – С. 146–153.

14. Чувашилова М. В. Инструментарий контроллинга промышленного предприятия / М. В. Чувашилова // Современные исследования социальных проблем. – 2013. – № 1(21).

15. Шляхта О. М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного менеджменту підприємства / О. М. Шляхта // Економічний простір. – 2012. – № 68. – С. 301–309.

Науковий керівник – Малярець Л. М., доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри вищої математики та економіко-математичних методів Харківського національного економічного університету ім. Семена Кузнеця

REFERENCES

- Aniskin, Yu. P., and Pavlova, A. M. *Planirovanie i kontrolling* [Planning and controlling]. Moscow: Omega, 2003.
- Barabash, Yu. O. "Metodologhii stratehichnoho ta operatyvnoho kontrolinhu" [Methodology of strategic and operational controlling]. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, no. 2 (2012): 33–38.

Batalov, D. A., and Riabyntseva, M. S. "Metody i instrumenty operativnogo i strategicheskogo kontrolyng" [Methods and tools of operational and strategic controlling]. *Nauchnyy zhurnal Kub-GAU*, no. 67 (03) (2011): 1-8.

Biliar, A. I. "Stratehichni karty yak instrument realizatsii stratehii" [Strategic maps as a tool to implement the strategy]. *Ekonomichni nauky. Seriya «Oblik i finansy»*, no. 7 (25) (2010): 83-91.

Chuvashilova, M. V. "Instrumentariy kontrolyng promyshlennogo predpriyatiya" [Instrumentation controlling industrial enterprise]. *Sovremennye issledovaniya sotsialnykh problem*, no. 1 (21) (2013).

Dolinskaya, R. G., and Mishchenko, V. A. *Kontrolyng v deystvii* [Controlling in action]. Kharkiv: ID «INZhEK», 2008.

Ivanova, V. I., Yakovenko, K. V., and Tomakh, V. V. *Kontrolynh* [Controlling]. Kharkiv: VD «INZhEK», 2011.

Khodzytska, V. V. "Stratehichni kontrolynh yak metodychni instrumentarii stratehichnoho upravlinnia vytratamy" [Strategic controlling as methodological tools of strategic cost management]. *Oblik i finansy. Ekonomika ta menedzhment*, no. 4 (66) (2014): 146-153.

Maslak, O. I., and Kviatkovska, L. A. "Osnovni etapy otsiniuvannia stratehichnoho potentsialu pidpriemstva" [The main stages of evaluating potential strategic enterprises]. *Rehionalna ekonomika*, no. 12 (2012): 91-97.

Osipchuk, N. V. "Kontrolling i ego mesto v sisteme menedzhmenta" [Controlling and its place in the management system]. *Vestnik Brestskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Ekonomika*, no. 3 (2013): 88-90.

Pshinokova, I. V., and Ignateva, O. I. "Sistematzatsiya funktsiy strategicheskogo i operativnogo kontrolyng" [Ordering of functions of strategic and operational controlling]. *Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta*, no. 5 (154) (2013): 122-125.

Rusanovska, O. A. "Systematzatsiia metodiv ta instrumentiv operativnoho kontrolynh na pidpriemstvi" [Organizing methods and tools of operative controlling in the enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika»*, no. 789 (2014): 142-151.

Semenov, H. A., and Kozub, O. V. *Udoskonalennia upravlinnia promyslovymy pidpriemstvamy na zasadakh kontrolynh* [Improvement of industrial enterprises on the basis of controlling]. Zaporizhzhia, 2011.

Shliakhta, O. M. "SWOT-analiz yak instrument stratehichnoho menedzhmentu pidpriemstva" [SWOT-analysis as a tool for strategic management of the company]. *Ekonomichniy prostir*, no. 68 (2012): 301-309.

Vasilev, P. L. "Mekhanizm strategicheskogo kontrolyng v upravlenii konkurentosposobnostyu predpriyatiya" [The mechanism of strategic controlling in the management of competitiveness of the enterprise]. *Sovremennye issledovaniya sotsialnykh problem*, no. 4 (36) (2014).

УДК 658:001.330

УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В КОРПОРАЦІЯХ

© 2015 БУТЕНКО Н. Ю.

УДК 658:001.330

Бутенко Н. Ю. Управление знаниями в корпорациях

У сучасних умовах знання стають найважливішим ресурсом організації. Специфіка знань як об'єкта управління обумовлює багато проблем, з якими зіштовхуються організації. Багаторівнева структура управління знаннями в корпораціях створює необхідність диференціації підходів до використання методів та конкретних заходів управління. Умовою формування корпоративних знань є формалізація індивідуальних знань та збереження їх у певному форматі. У процесі управління знаннями в корпораціях можна виокремити теоретичні, методичні та практичні проблеми, які пов'язані з відсутністю узгодженого теоретичного підґрунтя управління знаннями в корпораціях; з недосконалістю механізмів формування, накопичення, передачі та використання організаційного знання та з відсутністю системного підходу до процесу управління знаннями в корпораціях.

Ключові слова: організаційні знання, види знань в організації, управління знаннями, рівні управління, інтереси стейкхолдерів.

Бібл.: 9.

Бутенко Наталія Юрївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03680, Україна)

E-mail: pux_box@voliacable.com

УДК 658:001.330

Бутенко Н. Ю. Управление знаниями в корпорациях

В современных условиях знания становятся важнейшим ресурсом организаций. Специфика знаний как объекта управления обуславливает множество проблем, с которыми сталкиваются организации. Многоуровневая структура управления знаниями в корпорациях создает необходимость дифференциации подходов к использованию методов и конкретных приемов управления. Условием формирования корпоративного знания является формализация индивидуального знания и сохранение его в определенном формате. В процессе управления знаниями в корпорациях можно выделить теоретические, методические и практические проблемы, которые связаны с отсутствием единства в теоретических аспектах управления знаниями; с несовершенством механизмов формирования, накопления, передачи и использования знаний и с отсутствием системного подхода в процессе управления знаниями в корпорациях.

Ключевые слова: организационные знания, виды знаний в организации, управление знаниями, уровни управления, интересы стейкхолдеров.

Библ.: 9.

Бутенко Наталья Юрьевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, Киевский национальный экономический университет имени В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03680, Украина)

E-mail: pux_box@voliacable.com

UDC 658:001.330

Butenko N. Yu. Knowledge Management in Corporations

In modern conditions, knowledge becomes a vital resource for organizations. The specificity of knowledge as management object causes a multitude of problems facing an organization. Multi-level structure of knowledge management in corporations generates the need for differentiated approaches to the use of methods and particular techniques of management. A condition of formation of corporate knowledge is a formalization of individual knowledge, which is saved in the specified format. In the process of knowledge management in corporations one can allocate the theoretical, methodological and practical problems related to the lack of unity in the theoretical aspects of knowledge management; to the imperfection mechanisms for creating, accumulating, transferring and using knowledge, and the absence of a systematic approach in the process of knowledge management in corporations.

Key words: organizational knowledge, types of knowledge in organization, knowledge management, levels of management, interests of stakeholders.

Bibl.: 9.

Butenko Nataliia Yu. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the Department of Management, Kyiv National Economic University named after V. Getman (pr. Peremogy, 54/1, Kyiv, 03680, Ukraine)

E-mail: pux_box@voliacable.com