

Другова Олена Сергіївна, Кандидат економічних наук, доцент. Тел.+38(066) 4811699.
E-mail: drugova.elena.sergeevna@gmail.com

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (ХНЕУ), кафедра менеджменту та бізнесу.

Клепікова Світлана Володимирівна, Кандидат економічних наук, доцент. Тел.+38 (050)3025328. E-mail: klepikovasv75@gmail.com

Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут", кафедра менеджменту.

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

***Анотація.** У статті сформульовано методологічні засади формування стратегічного контролінгу в умовах цифровізації економіки. В роботі запропоновано системний підхід до формування методологічних засад застосування стратегічного контролінгу в умовах діджиталізації системи управління розвитком підприємства. Розкрито зв'язок стратегічного контролінгу із загальними факторами успішних стратегій та представлено загальну схему зв'язку стратегії із стратегічним контролінгом. Зазначено, що стратегічний контролінг управління знаходиться на перетині інноваційного менеджменту, інвестиційного менеджменту, управління проектами, інформаційно - аналітичного забезпечення, управлінського обліку та виконує функцію «управління за відхиленням» Цифровізація – це зміна бізнес-моделі на основі цифрових технологій, а не просто заміна аналогового ресурсу на цифровий. Стратегічний контролінг, як система забезпечення організаційного, методологічного, інформаційно-аналітичного менеджменту, здатний з найбільшою ефективністю забезпечити системні зміни та зворотний зв'язок у контурі управління. Він здатний визначити напрямок і швидкість розвитку, дослідити особливості зовнішнього і внутрішнього середовища, економічно обґрунтувати такі перетворення в усіх функціональних підсистемах підприємства. Цифровізація впливає на ринок та зміну професій. Для успішної побудови та розвитку стратегічного контролінгу в компанії необхідна підтримка топ-менеджменту та кваліфікованих контролерів, корпоративної культури, в якій можливий діалог. Розкрито фактори, що впливають на впровадження стратегічного контролінгу в організації. Діджиталізація виступає базовим елементом у пропонуємому методологічному підході застосування стратегічного контролінгу в управлінні підприємством.*

***Ключові слова:** стратегічний контролінг, методологія, діджиталізація, система управління*

Drugova Olena S., Candidate of economic sciences, associate professor. Tel. +38(066) 4811699.
E-mail: drugova.elena.sergeevna@gmail.com

Semyon Kuznets Kharkiv National University of Economics (KhNEU), Department of Management and Business.

Klepikova Svitlana V., Candidate of economic sciences, associate professor. Tel. +38 (050) 3025328. E-mail: klepikovasv75@gmail.com

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Department of Management.

METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF THE FORMATION OF STRATEGIC CONTROL IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF THE ENTERPRISE DEVELOPMENT MANAGEMENT SYSTEM

***Abstract.** The article formulates the methodological principles of the formation of strategic controlling in the conditions of digitalization of the economy. The paper proposes a systematic*

approach to the formation of methodological principles for the application of strategic controlling in the conditions of digitization of the enterprise development management system. The relationship between strategic controlling and the general factors of successful strategies is revealed, and a general diagram of the relationship between strategy and strategic controlling is presented. It is noted that strategic management control is located at the intersection of innovation management, investment management, project management, information and analytical support, management accounting and performs the function of "management by deviation". Digitization is a change in the business model based on digital technologies, and not just a replacement of analog resource to digital. Strategic controlling, as a system of providing organizational, methodological, informational and analytical management, is able to ensure system changes and feedback in the management circuit with the greatest efficiency. He is able to determine the direction and speed of development, to investigate the peculiarities of the external and internal environment, to economically substantiate such transformations in all functional subsystems of the enterprise. Digitization affects the market and changes professions. The successful construction and development of strategic controlling in the company requires the support of top management and qualified controllers, a corporate culture in which dialogue is possible. The factors affecting the implementation of strategic controlling in the organization are revealed. Digitization is a basic element in the proposed methodological approach to the application of strategic controlling in enterprise management.

Keywords: *strategic controlling, methodology, digitalization, management system*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Процеси глобалізації, що охопили людство на початку ХХІ століття, обумовили стрімкий розвиток виробничих технологій разом із цифровою трансформацією всього буття. Ці революційні зміни застали підприємства у різному стані. Високотехнологічні підприємства, які характерні для розвинених країн, отримали новий імпульс у своєму розвитку і ці зміни обумовили ще більший відрив їх від країн, що розвиваються. Цифрова трансформація, стрімкий розвиток цифрових технологій, з одного боку, та сучасні умови функціонування економіки поставили перед підприємствами задачу виживання та адаптації до трансформаційних процесів. Їх вирішення цілком залежить від того, в якому стані знаходиться підприємство на цьому переломному етапі та на якому рівні стратегічного управління воно функціонує.

Ключовими проблемами системи управління під час розроблення стратегій і програм розвитку виступають надійність прогнозів, зміна внутрішніх та зовнішніх умов функціонування регіональної економічної системи. У силу цих причин точно передбачити характер змін і ступінь впливу всіх факторів в їх взаємозалежності практично неможливо. Класичним прикладом є сучасні процеси на світових ринках, які протягом останніх років

важко було прогнозувати, а ступінь їхнього впливу виявилася суттєвою як для економіки України, так і для економіки окремих регіонів.

Стратегічний контролінг управління знаходиться на перетині інноваційного менеджменту, інвестиційного менеджменту, управління проектами, інформаційно - аналітичного забезпечення, управлінського обліку та виконує функцію «управління за відхиленням» [1]. Головне його завдання – вивчати причини відхилень, надавати сигнали менеджменту і формувати пропозиції щодо прийняття відповідних рішень в процесі стратегічного управління підприємством. Відхилення сигналізують про необхідність термінового втручання у процес управління підприємством. Стратегічне управління підприємством відбувається за певними етапами, відповідно, стратегічний контролінг покликаний забезпечити виявлення ризиків та реалізацію ефективної системи їх попередження на кожному етапі управління підприємством. Отже, діджиталізація принципово змінила як системи управління сучасних підприємств, так і підходи до призначення поточного і стратегічного контролінгу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальні дослідження в галузі стратегічного управління представлені в працях як зарубіжних так і вітчизняних вчених таких, як Ансофф І., Ареф'єва О., Балабанова Л., Віханський В., Гудзь О., Геєць В., Зеліско І., Паркер С., Портер М., Тіс Дж., Лазоренко Л., Мінцберг Г., Новикова І., Томсон А., Шершньова З. та інших.

Питання контролінгу розглянуто у працях вчених : Брітченко І., Вебер Ю., Горват П., Дейле А., Єршова Н., Князевич А., Коєненберг А., Кюппер Г.-У., Лахніт Л., Майер Е., Міщенко В., Пемеллера Ф.Г., Рейхманн Т., Хана Д., Ешенбах Р., Цюнда А. Вагомий вклад у розробку теоретичних питань, пов'язаних з цифровою економікою зробили вчені : Базилевич В., Геєць В., Гражевська Н., Гудзь О., Данилишин Б., Друкер П., Ільїн В., Маковецька М., Ночвіна О., Осецький В., Піщуліна О., Піжук О., Тойнбі А., Тоффлер Е., Федулова Л., Шпенглер О., Шумпетер Й. та інші. В роботах зазначених авторів досліджено питання, пов'язані з цифровою економікою, розглянуто принципи зміни парадигми стратегічного управління підприємствами під впливом індустрії

4.0, визначено напрямки концептуальної моделі складових цифрової системи управління, а також особливості управління в умовах цифровізації економіки з урахуванням потенційних ризиків, окреслено проблеми трансформації підприємств на основі сучасних цифрових технологій та представлено моделі конкурентоспроможності підприємства в цифровому економічному просторі. Незважаючи на те, що певні аспекти обраної теми дослідження розкрити зазначеними та іншими авторами, велика кількість питань щодо особливостей стратегічного контролінгу в умовах діджиталізації системи управління розвитком підприємства в умовах цифрової економіки потребує подальшого дослідження.

Виходячи з цього, метою дослідження є визначення природи і сутності стратегічного контролінгу на сучасному етапі розвитку та формування підходів до визначення його особливостей в умовах цифрової економіки та діджиталізації системи управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основним завданням сучасних підприємств має бути визначення концепції розвитку підприємства та його майбутнього положення по відношенню до зовнішнього середовища. Така філософія розвитку компанії називається стратегією. Стратегічні підходи існують у всіх сферах людського буття від індивідуального світосприйняття кожної людини, стратегії підприємства та його структурних підрозділів, стратегії міста, області країни та міжнародних альянсів. Саме з цими підходами пов'язано визначення особливостей стратегічного контролінгу в умовах цифрової економіки. Спочатку розглянемо сутність поняття «стратегія».

В науковій літературі існує багато визначень його сутності [2-17]. Автори цих публікацій виділяють наступні групи підходів до визначення стратегії.

1. Стратегія як атрибут і синонім корпоративного управління, як координатція вищого типу для складних відкритих ієрархічних систем. Такої думки дотримуються дослідники А. Чандлер, Р. Акофф, І. Ансофф, П. Друкер та інші вчені.

2. Стратегія як пошук переваг над опонентами. Такі переваги вони пов'язують з необхідністю адаптації до викликів навколишнього середовища. У межах цієї групи можна назвати: - орієнтацію на конкурентні переваги М.

Портера та праці його послідовників, серед яких П. Дойль, Г. Джонсон, К. Шольз, Р. Вітінгтон, Р.А. Фатхутдінов та інші. Прихильники цієї стратегії зосереджують увагу на ресурсах та компетенціях. Вони стверджують, що виграють компанії, які мають перевагу у володінні унікальними ресурсами (Е. Пенроуз), унікальними компетенціями (Г. Хемел та К. К. Прахалад), перевагу у кількості одержаних знань, досліджень, запатентованих розробок та відкритості до інновацій (Д. Тіс).

3. Стратегія – це збалансована взаємодія з іншими акторами. Це можуть бути, наприклад, стейкхолдери (Е. Фрімен), опоненти (А. Брандербургер та Б. Налєбафф). Вчені, які дотримуються цього підходу, посилаються на теорії ігор Д. Неймана та О. Моргенстерна.

4. Стратегія – це парадокс. Це інтегральний погляд на стратегію, який вбирає в себе процесний, структурний підходи та різноспрямовані підходи, тобто, підходи у визначенні стратегії, які кардинально відрізняються одне від одного. Така поведінка називається дихтомією. Сюди відносяться інтегральна концепція Г. Мінцберга, стратегія як парадокс Г. Хемела та К. К. Прахалада, стратегія коопетиції, представлена в працях Деві Р. Гняваллі, Фредеріка Леруа та інших послідовників теорії конкурентної співпраці коопетиції. Свої погляди ці вчені пояснюють тим, що на даний час на локальних та міжнародних ринках загострюється конкурентна боротьба, що змушує компанії проваджувати товарну диференціацію, застосовувати інноваційні інструменти маркетингу, соціальний інжиніринг для приваблення різних сегментів споживачів та захоплення більшої долі ринку. Виходячи з того, що дані інструменти вимагають залучення великої кількості фінансових ресурсів найчастіше фірми конкуренти вдаються до конкурентної співпраці – коопетиції. Термін «коопетиція» (англ. «coopetition») утворений поєднанням двох англійських слів «competition» та «cooperation», що перекладаються як «конкуренція» та «кооперація» відповідно.

Виходячи із особливостей стратегічного контролінгу в умовах діджіталізації системи управління розвитком підприємства вважаємо

виправданим підхід до розуміння стратегії як таке поняття, що не представляє собою детальний план, або програму інструкцій. Це – об'єднуюча тема, що забезпечує узгодженість та задає загальний напрямок дій людини або організації. [2] Виходячи з цього визначимо особливості стратегічного контролінгу в умовах діджіталізації. Теоретично він повинен охоплювати основні зони стратегічного аналізу, оскільки метою стратегічного аналізу є змістовний і формальний опис об'єктів дослідження, виявлення тенденцій, особливостей, можливих напрямів розвитку підприємства, а предметом стратегічного аналізу виступають концептуальні напрями функціонування і розвитку підприємства, його організаційні, економічні та інформаційні ресурси й можливості, які розглядають із позицій нарощування стратегічного потенціалу підприємства та зміцнення його позицій на ринку в довготерміновому аспекті. Як об'єкти стратегічного аналізу виділяють переважно окремі стратегічні господарські підрозділи, стратегічні зони господарювання, сектори бізнесу або окремі продукти. Саме показники їх стану характеризують положення підприємства у ринковому середовищі. Стратегічні господарські підрозділи (СГП) – це квазіавтономні підрозділи диверсифікованої компанії, структура якої організована за дивізіональною схемою. Стратегічні зони господарювання (СЗГ) – це окремі сегменти оточення (ринку), на які підприємство має вихід або бажає вийти. Як це пов'язано із стратегією? Аналіз чисельних прикладів реалізації стратегій, будь-то на полях військових битв, у звичайному житті, суспільстві, або в економіці можна виділити чотири загальні фактори успіху: довгострокові, прості та узгоджені цілі, глибоке розуміння конкурентного середовища, об'єктивна оцінка ресурсів і ефективна реалізація [1] (рис.1).

Саме ці фактори, які є вирішальними для планування успішних стратегій, закладають аналітичний фундамент стратегії, що складається у тому, щоб встановити яким чином компанія використає свої ресурси залежно від оточуючого середовища і як себе організує, щоб впровадити цю стратегію (рис.2) [1].



Рис.1. Зв'язок стратегічного контролінгу із загальними факторами успішних стратегій.

Стратегічний контролінг можна визначити як процес, який стосується супроводження основних етапів формування і сприймання стратегії. Фактично – це процес супроводження системи стратегічного управління фірми. У вузькому розумінні контролінг стратегічного управління - це процес, який відповідає трьом аспектам:

- стратегічний контролінг динаміки і похибки прогнозів;
- стратегічний контролінг відповідності стану фірми оточуючому середовищу;
- стратегічний контролінг оточуючого середовища та його відповідність прийнятій стратегії.

Контролінг стратегічного управління – це спеціальна система управління підприємством, яка базується на використанні методів та інструментів ідентифікації ризиків, припущень, контролю реалізації та нагляду, які спрямовані на функціональну підтримку стратегічного управління розвитком підприємства у довгостроковій перспективі [10].

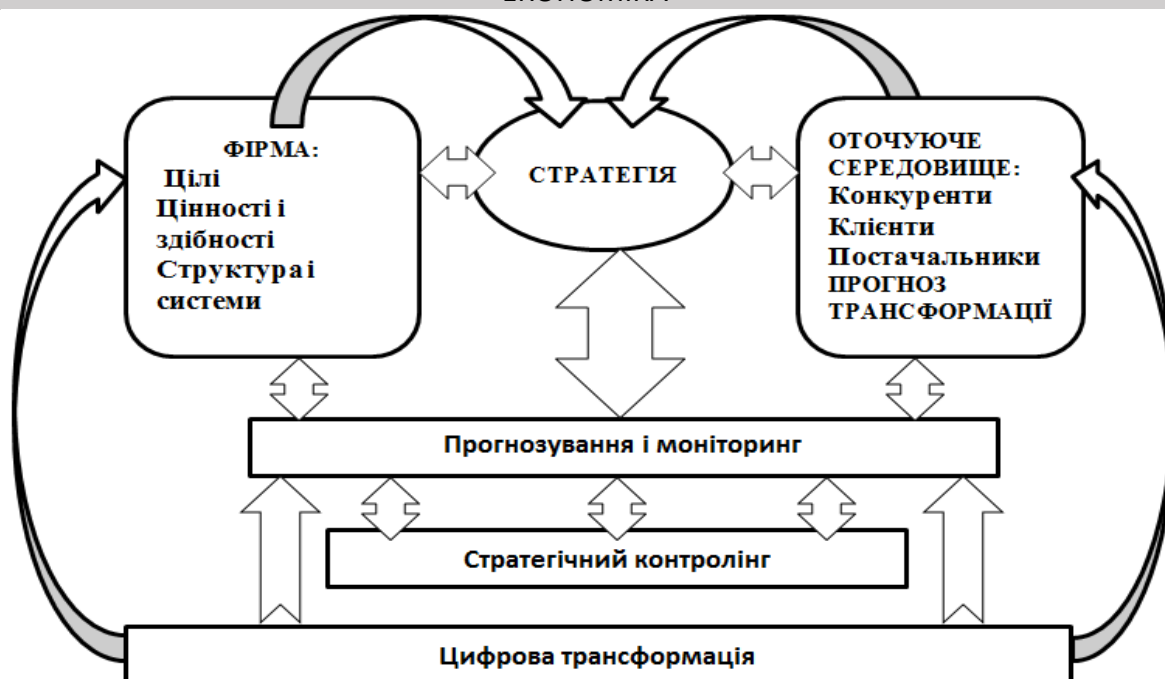


Рис.2. Загальна схема зв'язку стратегії із стратегічним контролінгом.

Основну функцію контролінгу стратегічного управління можна визначити як інформаційно-аналітичну і методичну підтримку процесів прогнозування, планування, обліку, контролю і аналізу параметрів функціонування підприємства у кордонах обраної стратегії. Системний підхід до формування методологічних засад застосування стратегічного контролінгу в умовах діджиталізації системи управління розвитком підприємства зображено на рис. 3.

З рис. 3 випливає, що системний підхід до розробки стратегічного контролінгу в умовах діджиталізації має свої відмінні особливості. В першу чергу, ці особливості повинні взагалі відповідати основним принципам успішного формування стратегії. Економічний та стратегічний аналіз формують систему показників, що становлять ядро стратегічного контролінгу та комплексної діджиталізації. Облік, маркетинг і менеджмент забезпечують функціонування всього механізму системи управління розвитком підприємства. Взаємо-зв'язок всіх складових системи управління забезпечує комплексна діджиталізація.

Стратегічний контролінг повинен обов'язково мати зворотний зв'язок із всією системою управління розвитком підприємства, надсилаючи їй сигнали про необхідність втручання. Цифровізація становить основний складовий елемент у

представленому методологічному підході до використання стратегічного контролінгу в управлінні підприємством. Сучасні цифрові трансформації перетворюють спосіб життя людей та змінюють принципи і форми функціонування підприємств, впливаючи на всі сфери економіки. Розвиток цифрової економіки належним чином визначає необхідність швидкого оброблення та передачі значної кількості даних. Цей процес фундаментально перетворив роль стратегічного контролінгу, встановивши нові критерії, які менеджмент підприємств повинен враховувати для забезпечення виживання та збереження бізнесу.

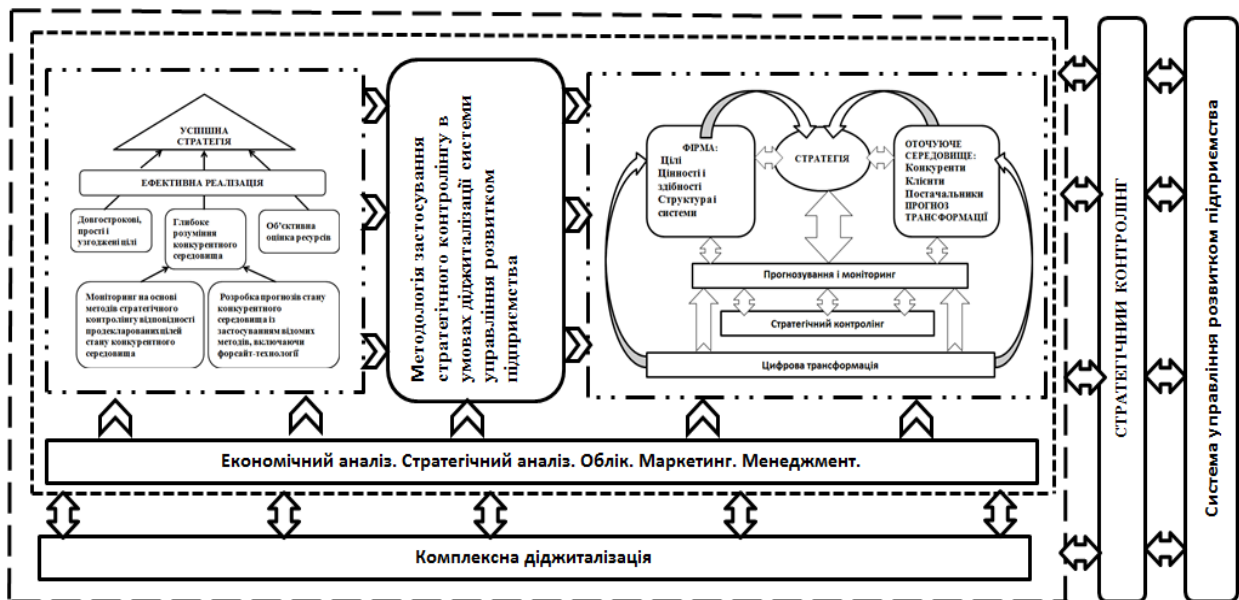


Рис.3. Системний підхід до формування методологічних засад застосування стратегічного контролінгу в умовах діджиталізації системи управління розвитком підприємства.

Цифрова трансформація перетворила контролінг у ефективний інструмент стратегічного управління, що дозволяє передбачати та виявляти ризики на підприємствах для своєчасного внесення коректив до стратегії відповідно до виникаючих чи потенційних загроз і можливостей. Підприємства, які успішно адаптуються до цифрових трансформацій, вступають у новий етап розвитку цифрової економіки. Впровадження нових рішень на підприємствах стає

постійним і навіть основним фактором адаптації до нових умов цифрового економічного середовища. Таким чином, підприємства, що прагнуть не лише вижити в цих умовах, а й розвиватись та отримувати прибуток, повинні чітко визначити свої цілі, оцінювати шанси на успіх та аналізувати проблеми, з якими вони можуть стикатися.

В умовах переходу до цифровізації економіки, зміна основних систем управління вимагає переосмислення цілей і завдань кожного підприємства відповідно до змін у зовнішньому середовищі та нормативному законодавстві.

Цей процес вимагає впровадження нових підходів до управління, зокрема стратегічного контролінгу. Контролінг на підприємствах, враховуючи цифровізацію економіки, використовує різні методи, такі як теорія прийняття рішень, математичне моделювання, інформаційне та організаційне моделювання, для вирішення як операційних, так і стратегічних завдань.

Для визначення унікальних характеристик цифровізації в організаційно-управлінській сфері діяльності виробничих підприємств Південного регіону України та встановлення факторів, що визначають характер цього процесу, було проведено аналіз історії та поточного стану їх цифрового розвитку. На першому етапі дослідження, спрямованому на верифікацію визначеної гіпотези, була визначена хронологія та сучасний стан впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси виробничих підприємств. Результати цього етапу дозволяють визначити перелік цифрових технологій та відсоток підприємств, які успішно інтегрували їх у свої бізнес-процеси до початку економічного кризового періоду, пов'язаного з пандемією, а також стан на кінець 2021р., як показано на рис.4.

Формулювання стратегій для досягнення довгострокових цілей у контексті сучасного управління є ключовим елементом успішної діяльності кожного підприємства. Контролінг у контексті цифровізації економіки інтегрує сучасні економічні механізми управління підприємством, дозволяючи йому ефективно функціонувати в умовах високої конкуренції. Розуміння функцій і завдань контролінгу, його структури, переваг і недоліків допомагає ефективно

вирішувати поточні та стратегічні завдання суб'єкта господарювання. Для досягнення цих ефектів важливо мати системи отримання необхідної інформації як про зовнішнє середовище, так і про внутрішні процеси організації. Особлива увага повинна бути приділена інформаційній складовій, а також перевагам і недолікам створення блоку управління. Керівництво організації повинно визнати значущість діяльності адміністратора, його професійні та особистісні характеристики. Тільки повне розуміння системи контролінгу дозволить керівництву компанії прийняти обґрунтовані рішення щодо його використання, спрямовані на підвищення ефективності організації.

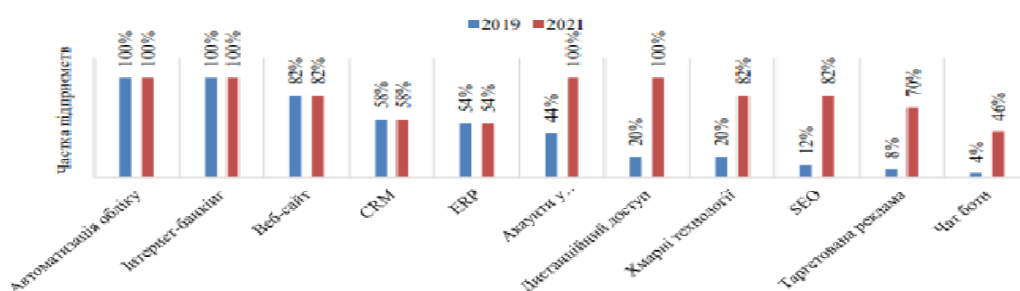


Рис. 4. Рівень впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси виробничих підприємств (2019/2021 рр.).

Функції стратегічного контролінгу в умовах цифровізації економіки можна узагальнити до наступних аспектів [4]: підтримка процесу прогнозування та планування; облік для досягнення управлінських цілей; моніторинг виконання планів, виявлення та аналіз відхилень; оцінка поточних процесів і представлення звітності перед керівництвом компанії; розробка рекомендацій щодо можливих рішень та оцінка ефектів від їх реалізації.

Результати проведеного аналізу дозволили ідентифікувати фактори, які впливають на впровадження стратегічного контролінгу в організації (рис. 5).

Як видно з рис. 5, значення у прийнятті рішення щодо впровадження стратегічного контролінгу на підприємстві має ціла низка факторів, кожний із яких передбачає наявність певного досвіду у різних сферах управління. Загальний рівень цифровізації управління - це вирішальний фактор.



Рис.5. Фактори, що впливають на впровадження стратегічного контролінгу в організації.

Завдання, які вирішує стратегічний контролінг, відрізняються залежно від функціональної сфери управління. У сфері інформаційно-аналітичного забезпечення - це розроблення та забезпечення збору, обробки та надання управлінському персоналу аналітичної інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень: розробка «архітектури» ІТ-системи; стандартизація медіа та інформаційних каналів; збір і систематизація найважливіших даних; розробка інструментів планування, контролю та прийняття рішень; консультації щодо вибору коригувальних дій та рішень; забезпечення економічності інформаційно-аналітичної системи.

До спеціальних функцій та завдань стратегічного контролінгу можна віднести визначення стану і тенденцій розвитку організацій в ринкових умовах. Це, наприклад, збір та аналіз даних про зовнішнє середовище; обґрунтування можливості об'єднання з іншими компаніями або відкриття (закриття) філій; проведення розрахунків за спеціальними замовленнями; розрахунки ефективності інвестиційних проектів тощо.

Стратегічний та оперативний контролінг мають свої відмінності. Якщо стратегічний контролінг спрямовано на те, щоб «робити правильно», оперативний контролінг спрямовано на те, щоб «робити все правильно». Стратегічний контролінг у вигляді служби контролінгу має допомогти підприємству ефективно використовувати наявні переваги та створити новий потенціал для ефективної діяльності в майбутньому шляхом побудови системи стратегічних цілей. Для цього надається необхідна інформація, яка допомагає керівництву в процесі прийняття рішень. Оперативний контролінг спрямований на підтримку менеджерів у досягненні запланованих короткострокових результатів (доходи, витрати, прибуток) у конкретні періоди часу (до року).

Стратегічний контролінг визначає цілі та завдання оперативного контролінгу, тобто встановлює його нормативну базу. Обидві розглянуті сфери відрізняються за часовим горизонтом. Можна виділити основні відмінності стратегічного контролінгу від оперативного:

-стратегічний контролінг базується на прогнозах динаміки зовнішнього середовища, на стратегії підприємства та його на потенціалі, а оперативний контролінг – на конкретних результатах;

-об'єкти планування та контролю в оперативному контролінгу збігаються, а в стратегічному контролінгу не збігаються;

-в оперативній сфері домінує аналіз і зовнішній контроль, а в стратегічній – самоконтроль.

У структурі управління підприємством відділ контролінгу повинен мати незалежний статус та підпорядковуватися тільки вищому менеджменту, забезпечуючи розробку методичний вказівок щодо розробки стратегічних і оперативних планів і контролюючи останніми за виконанням цих планів.

Важливою функцією контролінгу повинна бути незалежна система стимулювання.

Процес стратегічного планування поділяється на наступні фази.

1. Формулювання стратегічної мети як критерію досягнення успіху на основі основних цілей та місії організації. Для визначення досяжності мети

встановлюються числові значення певних показників.

2. Формулювання та оцінка стратегії передбачає фіксацію вихідної ситуації на основі її співставлення з довгостроковим прогнозом на основі попередньо вибраних фактичних показників), які віддзеркалюють різницю між можливими і реально досягнутими значеннями.

3. Прийняття стратегічного рішення означає встановлення цілеспрямованих дій та визначення чітких пріоритетів серед обраних альтернатив. Це - остання фаза планування.

Оскільки завданням стратегічного контролю є супровід і підтримка стратегічного плану для забезпечення його здійснення, виділяють наступні фази стратегічного контролінгу.

1. Визначення контрольованих величин, які представляють собою цілі стратегії, потенціал успіху, сильні та слабкі сторони компанії, можливості та ризики, очікувані наслідки.

2. Проведення контрольної оцінки шляхом визначення ефективності поточного процесу та створеної структури, а також правильності поставленої мети.

3. Прийняття рішень за результатами стратегічного контролю. Проведення корекційних заходів.

Стратегічний контроль ускладнюється високим рівнем абстрактності стратегічного планування, що є наслідком значного часового горизонту та впливу зовнішніх факторів.

Оперативний контролінг, заснований на використанні діючої ІТ-системи, координує процеси оперативного планування, контролю, обліку та звітності на підприємстві. Здійснюючи інформаційно-методичну підтримку керівників середньої ланки, оперативний контролінг забезпечує заплановане досягнення цілей щодо обсягів виробництва та рентабельності в короткостроковій перспективі.

Сучасні ринкові умови змушують компанії зосереджуватися на виробництві продукції з урахуванням побажань клієнтів. Тому основний акцент при плануванні робиться не на виробництві продукту, а на сегментації споживачів та їхніх запитах. Така переорієнтація потребує змін у внутрішній структурі

управління підприємством. Клієнтоорієнтована структура управління акцентує увагу як на зовнішніх споживачах підприємства, так і на внутрішньому споживанні окремих функціональних підрозділів. У цьому випадку для організації ефективніше керувати центрами відповідальності. Центр відповідальності (ЦВ) — це організаційна одиниця або сфера діяльності, для якої доцільно систематизувати та збирати інформацію про витрати, планування та оцінити фінансові результати діяльності за звітними періодами [5,6]. В науковій літературі виділяють три типи центрів відповідальності: фітнес-центри, сервісні центри та центри витрат. Але кожне підприємство може створювати власні центри залежно від виду бізнесу, поставлених цілей і завдань, структури.

Центр прибутку орієнтується на зовнішній ринок, працюючи з встановленими цілями в отриманні доходу, формуванні обсягів продажів і ринкових цін. Центри прибутку, як правило, розподіляються на інвестиційні центри (цей центр виконує роль повністю самостійної ланки в сфері прийому рішення щодо розміру та структури активів, поточних витрат і доходів та його діяльність часто оцінюється за критеріями, характерними для конкретного підприємства), центри прибутку, які займаються формуванням поточних витрат і доходів (наприклад, виробниче підприємство в холдингу, яке самостійно реалізує продукцію) та центри доходів - формування доходів для всього підприємства без урахування витрат. В останні роки звичайним явищем стало розподіл центрів прибутку за продуктом, регіоном, галуззю, країною та типом клієнта. Сервісний центр орієнтований на внутрішній ринок самої організації, дозволяє порівнювати фінанси з результатом внутрішнього споживання, із зовнішніми закупівлями.

Центр витрат використовує внутрішню інформацію та зосереджується на скороченні або неперевищенні плановані витрати. У сучасній концепції та методології контролінгу обов'язковим є дотримання принципу єдності розрахунків ефективності у всіх бізнес-центрах. Важливим також є поділ бухгалтерського обліку в організації на управлінський та облік у системі контролінгу.

Бухгалтерський облік орієнтований на зовнішню звітність, управлінський облік - на вирішення внутрішніх проблем управління організацією. У західних компаніях на створення та ведення управлінського обліку витрачається 90% усіх ресурсів і часу. Решта 10% надходять з бухгалтерії. У вітчизняних реаліях співвідношення витрат ресурсу і часу абсо-лютно протилежне. Компанії, які використовують систему контролінгу, праг-нуть до західних стандартів, а інші компанії приділяють всі свої зусилля бухгал-терському обліку та податковому обліку, а також вирішенню поточних завдань.

Управління бізнесом неможливе без контролю над усіма його елементами та включає ціни, формування фінансових показників, розподіл обов'язків і відповідальності та багато іншого. Тому інтеграція та охоплення всіх аспектів бізнесу відрізняє управлінський облік при використанні контролінгу від інших методів управління виробництвом. При цьому управлінський облік необхідно вести не тільки по підприємству в цілому, а й по кожному функціональному або структурному підрозділу. Особливе місце в системі контролінгу займає інформаційний елемент. При роботі з аналітичними даними необхідно структурувати їх, що досягається розробкою в рамках потреби компанії в зберіганні інформації. Комплексна інформатизація забезпечує налагодженість системи збору й обробки інформації, що відрізняє метод контролінгу від усіх інших методів управління, включаючи системи управлінського обліку.

Можна виділити певні етапи створення системи управлінського обліку на підприємстві з використанням контролінгу (схема 1).

Ефективність управління неможлива без створення система показників, що відповідає потребам. Обов'язкові вимоги до системи показників у контролінгу:

-об'єктивність управління – відповідне відображення результатів щодо поставлених цілей, яка має ґрунтуватися на кількісних, об'єктивно вимірюваних показниках;

-актуальність - відповідність поточному періоду;

- інтеграція з іншими показниками;

-ефективність - корисність показників повинна перевищувати витрати на їх отримання;

-візуалізація (компактність, динаміка).

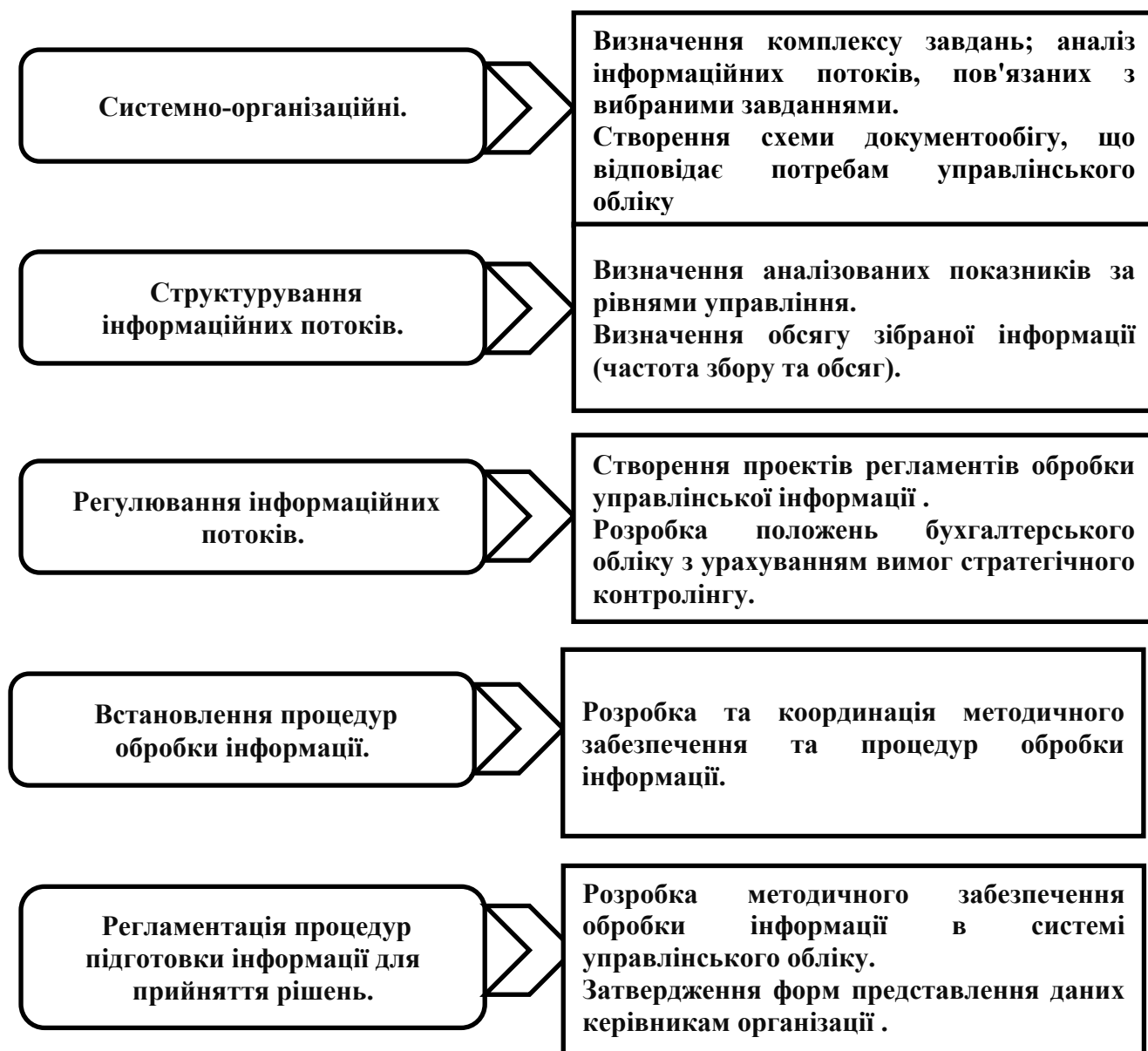


Схема 1. Етапи створення системи управлінського обліку на підприємстві з використанням стратегічного контролінгу.

Ефективне впровадження контролінгу на підприємстві неможливе без планування та бюджетування. Вони є засобом і основою для досягнення цілей. У рамках стратегічного планування встановлюються довгострокові цілі та завдання компанії, а також рамки для оперативного планування. Оперативне планування забезпечує досягнення стратегічних цілей шляхом їх реалізації

короткострокові оперативні плани (до року). Результати цього виду планування відображаються в бюджетах.

Бюджет — це план дій у кількісному та грошовому вираженні на певний період часу. Необхідно чітко розрізняти поняття «план» і «бюджет». План — це більш широке поняття, яке охоплює весь упорядкований спектр заходів, спрямованих на досягнення конкретних цілей. Бюджет є більш «вузьким» поняттям, що має на увазі кількісне представлення плану дій. Термін «бюджет» часто трактується як оцінка доходів і витрат конкретного суб'єкта господарювання на певний період, проте бюджет не слід розглядати лише як фінансовий план підприємства. Водночас це інструмент планування та контролю. На початку терміну дії бюджет являє собою план або норматив, наприкінці терміну дії він служить засобом контролю, за допомогою якого керівництво визначає ефективність діяльності підприємства [7]. На вітчизняних підприємствах бюджети є складені за рік, півріччя, квартал і місяць. В нестабільних умовах входження на ринок корисною є практика адаптації бюджету до змін поточних умов. На практиці система бюджетування використовується фінансовими, комерційними та великими промисловими підприємствами. Бюджетування базується на п'яти основних принципах [3,7]:

-принцип координації цілей - відповідність планів підрозділів або центрів відповідальності цілям компанії та між собою (спочатку «зверху вниз», потім «знизу вгору»);

-принцип пріоритету – використання ресурсів, включаючи кошти, в найбільш прибутковому напрямку;

-принцип причинності - кожна одиниця планування може планувати і нести відповідальність лише за ті цінності, на які вона має вплив;

-принцип відповідальності - зосередження лише на цінностях, на які можна вплинути, передача відповідальності та повноважень кожному підрозділу виконання своєї частки бюджету;

-принцип сталості цілей-базові цінності не повинні кардинально змінюватися.

До переваг бюджетування можна віднести: координацію роботи всього підприємства, що служить інструментом порівняння досягнутих і запланованих результатів, дозволяє врахувати досвід минулих років, формує мотивацію колективу тощо. До недоліків бюджетування відносять складність і вартість системи бюджетування, яка часто сприймається як спосіб відстеження помилок тощо.

Вимоги до бюджету від контролера:

- бюджет має бути жорстким, але керованим;
- можна використовувати лише поточний бюджет (надзвичайний бюджет не допускається).

Контроль виконання бюджету є обов'язковим шляхом аналізу виконання планових показників, а також їх відхилень. Аналіз відхилень виконується за допомогою факторного аналізу. Його метою є виявлення та оцінка причин і факторів, які могли, або призвели до виникнення відхилень. Контролер визначає, чи є відхилення одноразовим чи регулярним. Якщо відхилення не відіграє суттєвої ролі або одноразове, аналізувати його немає сенсу.

Розглянемо об'єкти контролінгу в умовах цифрової трансформації. Контролінг працює з двома групами об'єктів – це об'єкти зовнішнього та внутрішнього середовища. При роботі із зовнішнім середовищем основним завданням контролінгу виступає орієнтація на зниження та уникнення ризиків. З цією метою основними завданнями контролінгу зовнішнього середовища виступають моніторинг та прогнозування стану зовнішнього середовища, збирання та обробка планово-прогнозної інформації, оцінка контрольованих та неконтрольованих факторів (об'єктів та подій), визначення сильних і слабких сторін підприємства по відношенню до зовнішнього середовища.

Робота з ризиками полягає в отриманні додаткової інформації, розподілі та страхуванні ризиків, резервуванні коштів, диверсифікації діяльності та розробці заходів активної дії (наприклад, вхідний контроль якості).

Контролінг зовнішнього середовища передбачає такі його сегменти, як законодавство, технічний прогрес і технології, інфраструктура, ринок праці,

постачальники, міжнародні ринки, економіка (включаючи оподаткування), покупці, довкілля та інших.

Об'єктами контролінгу внутрішнього середовища є маркетинг, ресурсозабезпечення, виробництво, логістика, персонал, інвестиції, інновації. Стратегія розвитку кожного підприємства базується на певній моделі ринкової поведінки. Контролінг дозволяє керівництву компанії не тільки визначити оптимальну модель, але й обмежити негативний вплив.

Важливого значення в умовах цифрової економіки набуло інформаційне забезпечення стратегічного контролінгу. Будучи природно зосередженим на управлінні та підтримці бізнесу в довгостроковій перспективі, він вимагає вичерпної та актуальної інформації про внутрішні і зовнішні фактори (процеси). У цьому контексті на перший план виходить інформаційне забезпечення контролінгу.

Найбільш ефективними компаніями вважаються такі, що створили єдиний інформаційний простір. Його наявність є одним із факторів підвищення її конкурентоспроможності за рахунок підвищення ефективності управління фінансами, оперативності у прийнятті рішень, підвищення контролю витрат, управління ринковими ризиками, тощо. Основні вимоги до інтегрованої автоматизованої інформаційної системи зводяться до наступного:

- відкритість (мобільність, підключення до технічних платформ, можливість адаптації функціональності);

- дотримання основних принципів ведення бізнесу (автоматизований документообіг, бухгалтерський облік, тощо);

- забезпечення єдиного інформаційного простору (реального часу, внутрішньосистемного зв'язку);

- здатність адаптуватися до конкретних програм і специфікацій (інтерфейс користувача тощо);

- забезпечення можливостей управління бізнесом (прогнозування, стратегія, управління ресурсами тощо);

- надійність та безпека резервування, багаторазовий захист інформації, тощо;

-наявність багаторівневої та багатоаспектної системи аналізу та підготовки прийняття рішень з гнучким і розгалуженим графічним інтерфейсом.

Впровадження стратегічного контролінгу на підприємстві можливо шляхом створення окремої служби контролінгу або шляхом розподілу функції контролінгу між існуючими відділами, такими як плановий, економічний та бухгалтерський. На рішення про створення окремої служби впливає розмір підприємства. У великих компаніях це виправданий крок, тому що додаткові витрати, пов'язані з додатковим відділом, будуть не такими помітними і окупляться через деякий час. У середніх і малих компаніях, як правило, не створюють окремої служби, оскільки керівники відділів можуть самостійно справлятися з функціями контролера, або цю відповідальність покладають на спеціаліста відділу фінансового обліку, який безпосередньо підпорядковується комерційний директор.

Створення окремої контролінгової служби можливе в трьох альтернативних варіантах.

1. Контролери в окремих сферах (наприклад, в окремих відділах) дисциплінарно підпорядковуються керівникам відділів, а функціонально – контролеру вищого рівня. Перевагою є те, що зона відповідальності контролера чітко визначена.

Недолік - контролер схильний до впливу свого начальника, який може спотворити інформацію, що надходить.

2. Адміністратор дисциплінарно та функціонально підпорядкований контролеру вищого рівня - керівник відповідного підрозділу. Така структура управління забезпечує більшу незалежність інспекційної служби.

Переваги у зниженні тиску керівників підрозділів на контролерів; більш ефективному обміні інформацією між контролерами окремих напрямків; покращенні координації підрозділів у процесі розробки планів і підвищенні ефективності здійснення заходів щодо усунення відхилень від фактичних результатів. Недолік – можливі проблеми між начальником відділу та контролером, роботу якого оцінює контролер вищого рівня.

Висновки. Цифровізація – це зміна бізнес-моделі на основі цифрових технологій, а не просто заміна аналогового ресурсу на цифровий. Економічна реальність така, що компанії змушені перебудовувати та змінювати свої бізнес-моделі. Такі трансформаційні процеси ускладнюються невизначеністю зовнішнього середовища. Стратегічний контролінг, як система забезпечення організаційного, методологічного, інформаційно-аналітичного менеджменту, здатний з найбільшою ефективністю забезпечити системні зміни та зворотний зв'язок у контурі управління. Він здатний визначити напрямок і швидкість розвитку, дослідити особливості зовнішнього і внутрішнього середовища, економічно обґрунтувати такі перетворення в усіх функціональних підсистемах підприємства.

Цифровізація впливає на ринок праці, одні професії зникають, інші змінюються, з'являються нові. Що стосується контролерів (спеціалістів з контролю), то цифровізація, з одного боку, полегшить роботу адміністратора, особливо у випадку співпраці з «data sciences», а з іншого – ускладнить її, висунувши підвищені вимоги та очікуючи більш висока ефективність. Тому контролер майбутнього повинен розуміти суміжні сфери, мати високу гнучкість, бути постійно пильним і розуміти тенденції бізнесу.

В силу того, що контролінг забезпечує інформаційну підтримку бізнесу, існує ризик того, що цифровізація суттєво змінить функціональність контролера.

Цифровізація впливає на ринок праці, одні професії зникають, інші змінюються, з'являються нові. Що стосується контролерів (спеціалістів з контролю), то цифровізація, з одного боку, полегшить роботу адміністратора, особливо у випадку співпраці з «data sciences», а з іншого – ускладнить її, висунувши підвищені вимоги та очікуючи більш висока ефективність. Тому контролер майбутнього повинен розуміти суміжні сфери, мати високу адаптивність, бути в курсі подій і розуміти бізнес-тенденції.

Стратегічний контролінг забезпечує підтримку менеджера в прийнятті рішень і координує відповідність функціональних стратегій бізнес-стратегії.

Контролінг необхідний кожній компанії, оскільки він забезпечує системний підхід до трансформації, що особливо важливо в епоху цифрової трансформації. Для успішної побудови та розвитку контролінгу в компанії необхідна підтримка топ-менеджменту та кваліфікованих контролерів, корпоративної культури, в якій можливий діалог. Контроль змінює свідомість, підвищує відповідальність і надає економічну свідомість у прийнятті рішень. Чим більше співробітників в компанії поділяють ідеологію контролінгу в компанії, тим вона ефективніша.

БІБЛОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Другова О. С., Шевченко М. М. Стратегічне управління як основа формування концепції контролінгу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 20, частина 1. С.146-149.
2. Грант Р. М. *Сучасний стратегічний аналіз*. 5-е вид. С.П. 2008. 560 с.
3. Igor H. Ansoff. *Strategic Management*. 1979. URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/4155/4158>
4. Chandler A. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Massachusetts Institution of Technology. The Mit Press. 1962, 1990. 465 p.
5. Dagnino G. B., Padula G. *Coopetition strategic: towards a new kind of interfirm dynamics*. *The European Academy of Management*. Stockholm. Second annual conference-innovative research in management. 2002. 29 p. URL: www.ecsocman.hse.ru/data/977/644/1219/coopetition.pdf
6. Dixit A. K., Nalebuff Barry J. *Thinking strategically: the competitive edge in business, politics, and everyday life*. Norton Paperback. 1991, reprinted in 1993. 393 p.
7. Drucker P. *Management: tasks, responsibilities, practices*. Revised Edition. E-Book, provided by the Peter F. Drucker Literary Trust. 1973, 1974 and 2008. URL: <http://youth-portal.com/wp-content/uploads/2014/10/Peter-F-DruckerManagement-Rev-Ed.pdf>.
8. Freeman R. E. *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston. Pitman. 1984. 276 p.
9. Hamel G., Coimbatore Krishnarao Prahalad. Strategy as stretch and leverage. *Harvard business review*. 1993. N 71 (2). P. 75.
10. Hussey D. E. *Strategic management: from theory to implementation*. Taylor & Francis. 2007. 633 p.
11. Johnson G., Scholes K., Whittington R. *Exploring Corporate Strategy Text & Cases*. Pearson Higher Education. 2008. 622 p.
12. Tompson A. A. and Striklend III A.Dzh. *Strategicheskij menedzhment: koncepcii i situacii dlja analiza [Strategic management: concepts and situations for analysis]*, 12th ed. Moskva-Santk-Peterburg-Kiev. Vil'jams, 2006. 926 p.
13. Mintzberg H. Patterns in strategy formation. *Management science*. 1978. N 24 (9). P. 934–948.
14. Mintzberg H. The strategy concept: Five Ps for strategy. *California management review*. 1987. N 30 (1). P. 11–24.
15. Tan S. J., Khai Sheang Lee, Guan Hau Lim. Sun Tzu on Battlegrounds and Strategies: Seven Propositions for Successful Market Targeting and Penetration Strategies for SMEs. *AAM Journal*. 1998. Vol. 3. N 1. P. 86–98.

16. Акофф Р. *Акофф о менеджменте*. Санкт - Петербург, 2002. 448 с.
 17. Дойль П. *Менеджмент: стратегия и тактика*. Санкт–Петербург. Питер, 1999. 560 с.

REFERENCES:

1. Druhova O. S., Shevchenko M. M. Stratehichne upravlinnia yak osnova formuvannia kontseptsii kontrolinhu. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. 2018. Vypusk 20, chastyna 1. P.146-149.
2. Hrant R. M. *Suchasnyi stratehichnyi analiz*. 5-e vyd. Spb. P. 2008. 560 p.
3. Igor H. Ansoff. *Strategic Management*. 1979. Available at: <https://gtmarket.ru/library/basis/4155/4158>
4. Chandler A. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Massachusetts Institution of Technology. The Mit Press. 1962, 1990. 465 p.
5. Dagnino G. B., Padula G. *Coopetition strategic: towards a new kind of interfirm dynamics*. *The European Academy of Management*. Stockholm. Second annual conference-innovative research in management. 2002. 29 p. Available at: www.ecsocman.hse.ru/data/977/644/1219/coopetition.pdf
6. Dixit A. K., Nalebuff Barry J. *Thinking strategically: the competitive edge in business, politics, and everyday life*. Norton Paperback. 1991, reprinted in 1993. 393 p.
7. Drucker P. *Management: tasks, responsibilities, practices*. Revised Edition. E-Book, provided by the Peter F. Drucker Literary Trust. 1973, 1974 and 2008. Available at: <http://youth-portal.com/wp-content/uploads/2014/10/Peter-F-DruckerManagement-Rev-Ed.pdf>.
8. Freeman R. E. *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston. Pitman. 1984. 276 p.
9. Hamel G., Coimbatore Krishnarao Prahalad. Strategy as stretch and leverage. *Harvard business review*. 1993. N 71 (2). P. 75.
10. Hussey D. E. *Strategic management: from theory to implementation*. Taylor & Francis. 2007. 633 p.
11. Johnson G., Scholes K., Whittington R. *Exploring Corporate Strategy Text & Cases*. Pearson Higher Education. 2008. 622 p.
12. Tompson A. A. and Striklend III A.Dzh. *Strategicheskij menedzhment: koncepcii i situacii dlja analiza [Strategic management: concepts and situations for analysis]*, 12th ed. Moskva-Santk-Peterburg-Kiev. Vil'jams, 2006. 926 p.
13. Mintzberg H. Patterns in strategy formation. *Management science*. 1978. N 24 (9). P. 934–948.
14. Mintzberg H. The strategy concept: Five Ps for strategy. *California management review*. 1987. N 30 (1). P. 11–24.
15. Tan S. J., Khai Sheang Lee, Guan Hau Lim. Sun Tzu on Battlegrounds and Strategies: Seven Propositions for Successful Market Targeting and Penetration Strategies for SMEs. *AAM Journal*. 1998. Vol. 3. N 1. P. 86–98.
16. Akoff R. *Akoff o menedzhmente*. Sankt - Peterburh, 2002. 448 p.
17. Doil P. *Menedzhment: stratehiya y taktyka*. Sankt–Peterburh. Pyter, 1999. 560 p.

Надійшла до редакції 07.10.2023р.