

УДК 658.513

КОНТРОЛІНГОВИЙ МЕХАНІЗМ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Кизенко О.О.

CONTROLLING MECHANISM OF THE ENTERPRISE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM

Kyzenko O.O.

У статті розглянуто взаємозв'язок між об'єктами контролінгу стратегічного рівня і рамкою управлінського ядра бізнесу. Розроблено пропозиції щодо формування контролінгового механізму моніторингу і контролю змін умов господарювання, що впливають на адаптацію підприємств на рівні системи стратегічного управління. Окреслена необхідність формування контролінгового механізму компанії через взаємодію таких процесів системи стратегічного управління як моніторинг і оновлення стратегічних активів, підтримка новаторства, розробка і постійне оновлення комплексу управлінських технологій та аудит управлінських завдань.

Ключові слова: контролінг, контролінговий механізм, стратегія, система, стратегічне управління

Вступ. За умов цифрової економіки процес стратегічного управління стає для підприємств основою їх адаптації до змін зовнішнього середовища господарювання, швидкість динаміки якого вже прирівнюється до змін деяких операційних процесів і тенденція цих змін прямує до зростання. Відповідно, швидкі темпи технологічного розвитку та інформаційного перенасичення є первинними факторами поглиблення протиріччя між структурою і функціями в системі управління підприємствами. За даними опитування, проведеного консалтинговою компанією Deloitte у 2017 році, підприємства зі складними організаційними структурами, розділеними по функціям, вже відчули цю проблему. На практиці вони констатують такі симптоми як зниження значень фінансових показників та показників продуктивності [5].

В цьому дослідженні адаптація організації визначається як її здатність переорієнтовувати процеси та структури управління до змін бізнес-середовища. Відповідно, у фокус подальшого аналізу потрапляють ті компоненти системи управління підприємством, які підлягають регулюванню через контролінгову діяльність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Зважаючи на комплексний характер означеної проблематики, виділимо основні напрямки, в межах яких розглядаються ці питання. Проблеми адаптації організації в економічному контексті в умовах індустріальної економіки асоціювались, переважно, з операційною системою і розглядались в дослідженнях з удосконалення економічного механізму підприємств. В цьому контексті можна виділити наукові роботи Г. Фанделя, Дж. Фостера, Ч.Т. Хоргрена, М.Г. Грещака [1; 7- 8] тощо.

Розвиток системи контролінгу і виділення його стратегічного рівня розглядається у публікаціях такими вітчизняними і зарубіжними науковцями як Костенко О.М. [3], Куцик П. О. та Остап'юк Н. А. [4], Підопригора І.В., та Мінка В.Ф. [6], Бієнковська А. (Bieńkowska A.), Краль З. (Kral Z.) та Заблоска-Хлуска А. (Zabłocka-Kluczka A.) [9], Доброжек Дж (Dobroszek J.) [10]. Ці дослідження задають рамковий контекст сучасних підходів до вивчення контролінгу і тенденцій його змін під впливом цифровізації економічних процесів. Зокрема, окремі функції операційного контролінгу поступово починають автоматизуватись і контролінгова діяльність все більше зосереджується на стратегічних питаннях розвитку бізнесу. Вищезазвані дослідження, безперечно, внесли вагомий внесок в розвиток теорії контролінгу як інформаційно-аналітичної платформи стратегічного управління. Проте, до сьогодні проблема імплементації контролінгового механізму в систему стратегічного управління компанії представлена фрагментарно і потребує подальшого наукового вирішення

Мета статті. Виявлення взаємозв'язку між об'єктами контролінгу стратегічного рівня і рамкою управлінського ядра бізнесу, що впливають на адаптацію підприємств до змін умов господарювання на рівні системи стратегічного управління та розробка контролінгового механізму моніторингу і контролю

цих змін з метою реалізації ефективних бізнес - стратегій.

Результати досліджень. Розвиток інформаційних та когнітивних технологій в умовах цифрової економіки підштовхує підприємства до перманентності організаційних змін, пов'язаних із трансформацією бізнес-моделей компаній, адже тенденції до розробки нових інформаційних технологій лише посилюватимуться. Відповідно, процеси автоматизації дедалі сильніше впливатимуть на конфігурацію системи управління і розподіл функцій і відповідальності між спеціалістами і керівниками сучасних підприємств. Тому актуальним на сьогодні залишається питання забезпечення адаптації системи стратегічного управління підприємств у зв'язку із такими трендами постіндустріальної економіки як перехід до плоских організаційних структур та нові методи машинної обробки інформації які дозволяють підприємствам дедалі активніше використовувати інформаційно-когнітивні системи.

Тому, на разі, посилюється роль контролінгової діяльності у забезпеченні операційної ефективності компаній при плануванні і контролі реалізації бізнес-стратегій та трансформації їх поточних бізнес-моделей. В стратегічному контексті базовими елементами системи управління, від яких залежить її гнучкість та адаптивність, і які знаходяться в фокусі контролінгової діяльності, є організаційна структура компанії, кваліфікація керівників, інформаційні потоки і канали комунікації, документообіг та управлінські технології. Вони потребують постійного моніторингу в системі контролінгу щодо взаємовпливів на управлінські метрики та структурну відповід-

ність компанії. Отже, об'єктами стратегічного контролінгу в системі управління підприємством є організаційна структура і культура компанії, система показників ефективності (KPI), конфігурація сформованої інформаційної системи. Взаємозв'язок між об'єктами стратегічного контролінгу і рамковими обмеженнями, які впливають на формування управлінського ядра бізнесу відображено на рис. 1.

Необхідно звернути особливу увагу на бінарність взаємозв'язків між об'єктами стратегічного контролінгу і компонентами, що складають інформаційне ядро бізнесу, які формуються саме під впливом цифровізації на систему управління.

Це означає, що при впровадженні будь-яких змін в управлінні бізнесом, включаючи зміни в організаційній структурі управління (перерозподіл відповідальності і повноважень, зниження ієрархічності, зміні керівників ключових підрозділів тощо), управлінні інформаційними потоками і способах ведення моніторингу і контролю (які формують петлі зворотнього зв'язку в системі управління) через бінарність взаємозв'язків спрацюватиме «ефект доміно» по відношенню до всіх інших компонентів управлінського ядра бізнесу. На сьогодні драйвером змін управлінського ядра є інформаційно-комунікаційні технології. Їх впровадження на підприємстві однаково потужно впливає як на конфігурацію інформаційної системи компанії, що є очевидним, так і на систему визначення та реєстрації ключових показників ефективності бізнесу, які прямо взаємопов'язані через способи формування баз даних.

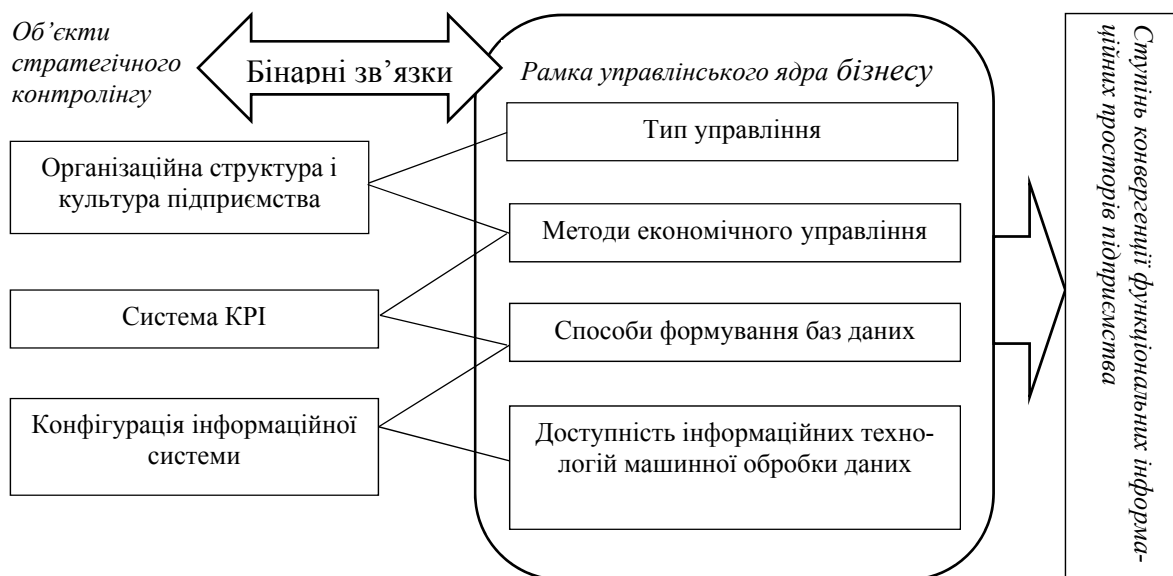


Рис. 1. Взаємозв'язок між об'єктами контролінгу стратегічного рівня і складовими управлінського ядра бізнесу (авторська розробка)



Рис. 2. Контролінговий механізм забезпечення адаптації стратегічного управління підприємства (авторська розробка)

Тому прагнення компаній сформувати єдиний інформаційний простір підприємства на основі комп'ютерних ERP - систем неодмінно призводить до організаційних змін, через методи економічного управління, змінюючи організаційну структуру і культуру компанії. Посилення ролі стратегічного контролінгу в компанії саме пов'язане із ускладненням функції координації проектів змін, які на сучасних підприємствах перестають бути локальними і необхідно розуміти всю повноту організаційних змін при їх реалізації. Ключове завдання контролера на підприємстві – це подолання інертності компанії і готовності до впровадження змін.

Перш за все до таких компонент відносимо організаційну структуру і культуру компанії, систему показників для оцінки ефективності діяльності підприємства, інформаційні потоки і канали комунікації, документообіг та управлінські технології, які визначають конфігурацію інформаційної системи підприємства, інформаційні джерела та способи формування баз даних. Виходячи з завдань в цих сферах контролінгової діяльності компаній та зважаючи на бінарні взаємозв'язки подальшу увагу буде зосереджено на розробці забезпечуючого контролінгового механізму функціональної адаптації компаній. Контролінговий механізм спрямований на підтримку взаємодії наступних процесів в системі стратегічного управління: моніторинг і оновлення стратегічних активів, підтримка новаторства, розробка і постійне оновлення комплексу управлінських технологій та аудит управлінських завдань що представлено на рис.2.

Взаємодія цих чотирьох складових формує способи ухвалення стратегічних управлінських рішень в компанії. Вона проявляється перш за все в тому, що підтримка новаторства в організації забез-

печує створення стратегічних активів. Їх утримання і ефективне використання відбувається за рахунок управлінських технологій. В свою чергу, управлінські технології застосовуються через постановку і контроль управлінських завдань. Регулювання взаємодії цих складових контролінгового механізму відбувається з огляду на спосіб вирішення управлінських завдань з реалізації стратегії та трансформації поточної бізнес-моделі компанії.

Висновок. В результаті перманентної розробки інновацій в сфері інформаційно-когнітивних технологій в розпорядженні компаній з'являються можливості постійного удосконалення управлінських технологій, поступово автоматизуючи ті елементи, які традиційно вимагали використання людського інтелекту. В даному дослідженні увага була зосереджена на питаннях взаємодії між об'єктами контролінгу стратегічного рівня і складовими управлінського ядра бізнесу через бінарні взаємозв'язки. Посилення ролі контролінгу в компанії пов'язане із ускладненням функції координації та інформаційної підтримки стратегічних змін, які на сучасних підприємствах перестають бути локальними, а відтак, необхідно розуміти всю повноту необхідних організаційних трансформацій при їх впровадженні. Відповідно, контролінговий механізм спрямований на підтримку взаємодії таких процесів системи стратегічного управління як моніторинг і оновлення стратегічних активів, підтримка новаторства, розробка і постійне оновлення комплексу управлінських технологій та аудит управлінських завдань. Безперечно, питання набуття компаніями здатності бути успішними в цифровій економіці потребують подальших наукових розробок. В фокусі системи стратегічного контролінгу перебувають проблеми швидкої та успішної адаптації до змін зовнішнього середовища,

самостійного формування ринкових тенденцій на основі бізнес-аналітики, розробки для споживачів ціннісних пропозицій на основі управлінських і технологічних інновацій.

Л і т е р а т у р а

1. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. посібник // М.Г. Грещак, О.М. Гребешкова, О.С. Коцюба; за ред. М.Г. Грещака. – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.
2. Дуднева Ю.Е., Кір'ян О.І. Сучасний інструментарій стратегічного контролінгу в управлінні промисловими підприємствами. Економіка та право. 2018. №1 (49). С.136-142.
3. Костенко О. М. Контролінг як інтегрована інформаційно-аналітична система управління [Текст] / О. М. Костенко // Інвестиції: практика та досвід. - 2013. - № 1. - С. 30-33.
4. Куцик П. О., Остап'юк Н. А. Організація оперативного та стратегічного контролінгу в умовах інтегрованої системи обліку. Технологічний аудит та резерви виробництва. 2017. № 3. С. 24–29.
5. Организация будущего: будущее наступило. Глава первая из отчета Deloitte 2017 — Talent Management [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://talent-management.com.ua/3144-organizatsiyabudushhego-glava-deloitte-2017/#.WNzR7i6_m81.facebook (просмотрено 1.05.2019 р.).
6. Підпригора І.В., Мінка В.Ф. Формування системи стратегічного контролінгу // Вісник економіки транспорту і промисловості № 53, 2016. С. 102-106
7. Фандель Г. Теория производства и издержек / пер с нем. – К.: Таксон, 1999. – 528 с.
8. Хорнгрен Ч. Управленческий учет. 10-е изд. /Хорнгрен Чарльз, Фостер Джордж, Датар Шрикант. — СПб.: Питер, 2008. — 1008 с.
9. Bieńkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A. Selected functional solutions of strategic controlling in organisations operating in Poland. Management. 2018. Vol. 22, No. 1. DOI: 10.2478/manment-2018-0008.
10. Dobroszek J. Ewolucja controllingu w praktyce amerykańskich i europejskich przedsiębiorstw, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica”, 2011, 249, pp. 101–121.

R e f e r e n c e s

1. Vnutrishnij ekonomichnij mehanizm pidpriemstva: / M.G. Greshhak, O.M. Grebeshkova, O.S. Kocjuba; za red. M.G. Greshhaka. – K.: KNEU, 2001. – 228 s.
2. Dudneva Ju.E., Kir'jan O.I. Suchasnij instrumentarij strategichnogo kontrolingu v upravlinni promislivimi pidpriemstvami. Ekonomika ta pravo. 2018. №1 (49). S.136-142.
3. Kostenko O. M. Kontroling jak integrovana informacijno-analitichna sistema upravlinnja // Investicii: praktika ta dosvid. - 2013. - № 1. - S. 30-33.
4. Kucik P. O., Ostop'juk N. A. Organizacija operativnogo ta strategichnogo kontrolingu v umovah integrovanoi sistemi obliku. Tehnologichnij audit ta rezervi virobництва. 2017. № 3. S. 24–29.
5. Organizacija budushhego: budushhee nastupilo. Glava pervaja iz otcheta Deloitte 2017 — Talent Management. – URL:https://talent-management.com.ua/3144-organizatsiyabudushhego-glava-deloitte-2017/#.WNzR7i6_m81.facebook (1.05.2019 r.).

6. Podoprigora I., Minka V. Formation of system of strategic controlling // Visnik ekonomiki transportu i promislovosti № 53, 2016. S. 102-106
7. Fandel G. Teorija proizvodstva i izderzhkek. – K.: Takson, 1999. – 528 s.
8. Horngren Ch. Upravlencheskij uchet. 10th-ed. /Horngren Charl'z, Foster Dzhordzh, Datar Shrikant. — SPb.: Piter, 2008. — 1008 s.
9. Bieńkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A. Selected functional solutions of strategic controlling in organisations operating in Poland. Management. 2018. Vol. 22, No. 1. DOI: 10.2478/manment-2018-0008.
10. Dobroszek J. Ewolucja controllingu w praktyce amerykańskich i europejskich przedsiębiorstw, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica”, 2011, 249, pp. 101–121.

Кизенко Е.А. Контроллинговий механізм системи стратегічного управління підприємством

В статті розглядається взаємозв'язок між об'єктами контролінга стратегічного рівня і рамкою управленческого ядра бізнесу. Розроблені пропозиції по формуванню контролінгового механізму моніторингу і контролю змін умов господарювання, впливаючі на адаптацію підприємств на рівні системи стратегічного управління. Обозначена необхідність формування контролінгового механізму компанії через взаємодію таких процесів системи стратегічного управління як моніторинг і оновлення стратегічних активів, підтримка новаторства, розробка і постійне оновлення комплексу управленческих технологій і аудит управленческих задач.

Ключевые слова: контролінг, контроллинговий механізм, стратегія, система, стратегічне управління.

Kyzenko O. Controlling mechanism of the enterprise strategic management system

The article discusses the relationship between the strategic level controlling objects and the framework of business management core. Developed proposals for the formation of a controlling mechanism for monitoring and controlling changes in business conditions that affect the adaptation of enterprises at the level of the strategic management system. The need for the formation of the controlling mechanism of the company is outlined through the interaction of such processes of the strategic management system as monitoring and updating strategic assets, supporting innovation, developing and constantly updating the set of management technologies and auditing management tasks. Further development requires the successful adaptation of companies to changes in the external environment, the formation of market trends based on business intelligence, the development of value propositions for consumers based on management innovations.

Keywords: controlling, controlling mechanism, strategy, system, strategic management.

Кизенко О.О. – к.е.н., доцент, докторант кафедри стратегії бізнесу Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, e-mail: olena.kyzenko@kneu.ua

Рецензент: д.е.н., проф. **Овчаренко Є. І.**

Стаття подана 3.05.2019