

## СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*В статті розглянуто сутність стратегічного контролінгу, визначено особливості стратегічного контролінгу в управлінні інноваційною діяльністю підприємства. Стратегічний контролінг подано як елемент системи інформаційного забезпечення інноваційного розвитку підприємства.*

**Ключові слова:** стратегія, розвиток, інформація, контролінг, інновація, діяльність, мета, управління.

**Постановка проблеми.** Оскільки тривалість створення нових продуктів перевищує середню тривалість виробничо-збутової складової їх життєвого циклу, то для дотримання запланованих термінів розробки нового продукту необхідна більш раціональна схема організації процесу реалізації інновації. Основна увага при організації процесу реалізації інновацій полягає в тому, щоб гарантувати своєчасний вихід продукту на ринок або технології у виробництво. Ці обставини вимагають формування нових підходів до управління інноваційною діяльністю і інструментів її реалізації, які дозволять прояснити економічні проблеми підприємства, що ускладнюються, нададуть своєчасно сигнали для вживання необхідних заходів, забезпечать інформаційну підтримку управління процесами по встановлених цілях, допоможуть розширити вузькі місця на підприємстві з орієнтацією на перспективу. Для цього необхідно використовувати інструменти сучасного контролінгу. Контролінг представляє собою комплексну систему управління підприємством, що включає в себе управлінський облік, облік і аналіз витрат з метою контролю всіх статей витрат, всіх підрозділів і всіх складових виробленої продукції або наданих послуг, а також їх наступне планування. Контролінг забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку процесів прийняття рішень при управлінні підприємством.

Сучасні умови господарювання характеризуються украй нестійким зовнішнім середовищем, зростанням обсягу інформації і її значущості для прийняття стратегічних рішень, посиленням ролі функції координації в процесі підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень. У цих умовах кожному господарюючому суб'єкту необхідні комплексна методологія і заснований на ній інструментарій, які дозволили б обумовити переваги підприємства не лише в сьогоденні, але і в майбутньому. Таким інструментом виступає контролінг. Залежно від поставлених задач, етапів планування, прийняття рішень контролінг підрозділяють на стратегічний і оперативний. Стратегічний контролінг визначає цілі і задачі для оперативного контролінгу, основна задача якого надавати допомогу менеджерам в досягненні запланованих цілей, що виражаються у вигляді кількісних значень рівнів рентабельності, ліквідності і прибутку. Стратегічний контролінг орієнтований на середньо- і довгостроковий періоди, оперативний – на короткостроковий.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У наукових працях представлено різноманіття поглядів, підходів, методів та концепцій фінансового управління [1,2,4,5], питання фінансового контролю на підприємстві також широко розглядаються у багатьох роботах [3,7], і у розділах з аудиту фінансово-господарської діяльності підприємства [6]. Але питанню організації контролінгу інноваційної діяльності підприємства достатньої уваги сьогодні не приділяється. У перерахованих роботах достатньо детально розглянуті сутність, функції, завдання, етапи розвитку, інструментальні і інформаційні аспекти контролінгу, а також функції і завдання контролерів, що є фахівцями служби контролінгу. Проте, методологічні і концептуальні основи сучасного контролінгу представлені у вітчизняній літературі в дуже невеликому обсягу і, на наш погляд, однобоко.

**Метою статті** є визначення сутності стратегічного контролінгу та особливості стратегічного контролінгу в управлінні інноваційною діяльністю підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегічний контролінг допомагає підприємству ефективно використовувати інноваційний потенціал, що є у нього, а також сприяє створенню нових переваг його діяльності в перспективі. Фахівці стратегічного контролінгу виступають як внутрішні консультанти менеджерів і власників підприємства при розробці стратегії розвитку, деталізації стратегічних цілей і задач, наданні релевантній інформації, що орієнтує менеджерів в процесі прийняття рішення.

Механізм функціонування стратегічного контролінгу принципово відрізняється від методів і методик функціонування оперативного контролінгу внаслідок його орієнтації на короткостроковий період: стратегічний контролінг реалізує свої функції і задачі в довгостроковому періоді, він орієнтований на майбутнє підприємства, а оперативний контролінг орієнтується на короткостроковий період; для обох напрямів контролінгу прогностичний контроль передумов і контроль результатів досягнутих цілей має різне значення; у сфері дії оперативного контролінгу об'єкти планування і контролю збігаються, а у сфері дії стратегічного контролінгу вони не збігаються; у оперативній області контролінгу переважає контроль з боку відділу контролінгу, а в стратегічній області контролінгу – ще і самоконтроль.

Стратегічний контролінг визначає цілі і формує конкретні задачі для оперативного контролінгу, тому оперативний і стратегічний контролінг не повинні строго розділятися і між обома їх областями існує тісний взаємозв'язок. Оперативний контролінг створює імпульси для зміни стратегічної спрямованості діяльності підприємства, але у свою чергу безпосередньо залежить від стратегічного контролінгу. На завершальному етапі аналізу досягнення поставлених цілей контролер (фахівець з контролінгу) проводить порівняння бажаних показників і результатів дії чинників зовнішньої і внутрішнього середовища, що обмежують досягнення бажаних показників. У результаті аналітичних процедур визначається розрив між бажаними і очікуваними показниками. Поділ стратегічного і оперативного контролінгу обумовлений виділенням в теорії і практиці управління стратегічного і оперативного менеджменту.

Зниження рівня ліквідності і рентабельності свідчить про погіршення економічного стану на підприємстві. У ситуації, що склалася, стратегічний контролінг надає консультації з координації планів, аналізу причин відхилення плану від факту, а також рекомендацій з підвищення ефективності функціонування підприємства на перспективу.

Формування і реалізація стратегічного плану найуспішніше здійснюються при використанні інструментів стратегічного контролінгу. Основною функцією стратегічного контролінгу є виконання комплексу різноманітних взаємозв'язаних операцій, що вимагають застосування науково обґрунтованої методології. Велика роль стратегічного контролінгу при здійсненні контролю реалізації стратегічних планів, який найбільш ефективний у формі моніторингу. Для цього необхідно розробити технологічну схему моніторингу, визначити терміни і місце його проведення, встановити відповідальних виконавців, сформулювати види облікових документів і виробити порядок і способи використання інформаційно-комунікаційних технологій. Необхідно також наперед визначити допустимі відхилення фактичних значень контрольованих параметрів від їх нормативних величин. Фахівці стратегічного контролінгу формують необхідну інформацію, яка використовується групами стратегічного планування при розробці і обґрунтуванні планів. При цьому визначаються найбільш прийнятні форми, порядок і періодичність представлення матеріалів користувачам.

Стратегічний контролінг безпосередньо пов'язаний з оперативним контролінгом, він визначає його цілі і задачі. В рамках оперативного контролінгу повинні формуватися нормативи і порогові значення основних економічних показників.

Роль стратегічного контролінгу у формуванні стратегічних планів управління діяльності підприємства виражається в двох напрямках. Перше – теоретико-методологічний, який полягає в тому, що цілі управління визначають необхідність створення відділу стратегічного контролінгу. Весь зміст діяльності з контролінгу полягає у високоякісному, комплексному методичному забезпеченні досягнення цілей управління. Чим складніше за

цілі управління економічною системою і способи їх досягнення, тим актуальніше необхідність створення системи контролінгу. Друге – операційне, яке полягає у використанні стратегічного контролінгу як інструменту реалізації кожної функції управління підприємством.

Стратегічний контролінг є інструментом комплексного методичного і інформаційно-аналітичного супроводу основних функцій управління підприємством, найважливішим з яких є стратегічне планування. Участь стратегічного контролінгу в управлінні підприємством здійснюється на основі регулювання і контролю відповідних показників, що характеризують стан підприємства і його структурних одиниць на всіх етапах діяльності.

Очевидно, що перш ніж контролювати досягнення будь-якої мети, необхідно перевірити обґрунтованість її вибору і реальність досягнення. Залежно від результатів перевірки переходять або до розробки системи контролю за виконанням даних планів, або до розробки альтернативних стратегій. При цьому коректуються області контролю: стратегічні, якісні і кількісні цілі – внутрішні і зовнішні умови, які лежать в основі стратегічних і поточних планів, «вузькі місця» на стратегічно важливих ділянках.

Вибрані підконтрольні показники (або система показників) повинні відповідати певним вимогам, які можна представити у вигляді двох груп. З одного боку, вони повинні відповідати цілям і задачам підприємства, з іншої – бути зручними в практичному використанні фахівцями контролінгу.

Стратегічний контролінг направлений на забезпечення тривалого і ефективного функціонування підприємства і його структурних одиниць, тому при розробці (або виборі з тих, що є) показників насамперед повинні враховуватися загальні задачі підприємства, а також конкретні умови і реальні можливості підрозділів.

До системи показників пред'являються загальні вимоги: повністю відповідати конкретним цілям і задачам підприємства; точно характеризувати і відбивати результати, а також об'єктивні економічні процеси на підприємстві в загалом і в його підрозділах; відповідати методам і техніці бухгалтерського і статистичного обліку і звітності; давати комплексну кількісну і якісну оцінку виробництва; відповідати методам планування виробництва; сприяти підвищенню матеріальної зацікавленості персоналу в максимальному збільшенні ефективності виробництва; забезпечувати єдність і комплексність планування за всіма рівнями управління.

Стратегічний контролінг пред'являє наступні вимоги до підконтрольних показників і до систем показників:

- обмежений обсяг показників. Основною вимогою формування системи показників є скорочення до обмеженого числа значимих показників, які широко інтерпретуються; багатofункціональне викладення. Показники повинні містити дані всього підприємства, а також відділів: відбір даних за відділами слід організувати індивідуально; динамізм і перспективність;
- характер раннього попередження. Максимально можливе співвідношення показників з сьогоденністю слід поліпшувати включенням параметрів з характером раннього попередження;
- порівняльний характер. При концепції показників і систем показників слід враховувати можливість порівняння їх в часі, порівняння за галузями і підприємствами.

Труднощі формування системи показників полягають в тому, що процеси економічного розвитку представляють комплекс величезної кількості чинників, які нерозривно діють і постійно змінюються, і отримуваних результатів. Закінчення одного процесу і отримані при цьому результати є одночасно початком наступного процесу, що дає інші результати, тому вибір показників залежить від конкретної ситуації, від виду вирішуваної задачі.

Стратегічні показники характеризують місію і стратегічні цілі підприємства і можуть використовуватися лише для стратегічного планування і обліку. До них можна віднести такі показники, як коефіцієнти ліквідності, прибуток, оборот, доля постійних витрат в загальній сумі витрат підприємства.

Підприємство взаємодіє із зовнішніми і внутрішніми чинниками, що значимо визначають ступінь дії на господарське середовище підприємств, тому його розглядають як відкриту систему з точки зору об'єкту дослідження. Застосування стратегічного контролінгу в управлінні економічними об'єктами можливо на основі аналізу підприємств як відкритої системи, що дозволяє з усієї множини проблем вибрати проблеми економічного управління.

Розвиток стратегічного контролінгу в Україні обумовлений нестабільністю цін і збуту, стихійністю ринкових відносин. Дані аспекти надають стратегічному контролінгу властивості якісно і кількісно орієнтованого методу управління і дозволяють віднести контролінг до самостійного наукового напрямку.

Якісно орієнтований напрям управління заснований на домінуючій логіці системного мислення (навколишнє середовище — підприємство — людина). Даний напрям передбачає орієнтацію на матеріальні і нематеріальні чинники, управління на основі загальної керівної мети і числових показників, забезпечення довготривалості існування підприємства і його якісне зростання.

**Висновки.** Таким чином, за результатами досліджень, можна зробити висновки про доцільність використання концепції, методології і інструментарію контролінгу як сучасної теоретичної і методологічної бази управління підприємством в цілому, так і його інноваційною діяльністю, зокрема. Ефективність застосування концепції контролінгу багато в чому залежить від використовуваних методів інформаційного забезпечення і ухвалення рішень.

В основі якісно орієнтованого контролінгу лежить використання людського і економічного потенціалу (управління потенціалом). Кількісно орієнтований напрям управління заснований на домінуючій логіці послідовного мислення (постачання – виробництво – збут). Даний напрям передбачає орієнтацію на матеріальні чинники, управління на основі кількісних показників, максимізацію прибутку і кількісне зростання, використання економічних чинників (праця – засоби виробництва – сировина і матеріали).

#### **Список використаних джерел:**

1. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. – М.: Финансы и статистика. – 2000. – 208 с.
2. Бланк И.А. Управление формированием капитала. – Киев: ЭЛЬГА. – 2000. – 509 с.
3. Буцнев В.В. Характеристика системы внутреннего контроля // Финансовый бизнес. – 2000. - №8. – С.21-26.
4. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами. – М.: Финансы и Статистика. – 1999. – 800 с.
5. Ковалев В.В. Управление финансами. – М.: ФБК-ПРЕСС. – 1998. – 156 с.
6. Кулаковская Л.П., Пича Ю.В. Основы аудита: Учеб.пособ. – К.: Каравела. – 2004. – 496 с.
7. Овсянников Л.Н. Финансовый контроль как система // Финансы. – 2000. – №12. – С.32-38.

**Litvinova I. Strategic controlling as system of dataware element of innovative development enterprise.** Essence of strategic controlling is considered in the article, the features of strategic controlling are certain in a management innovative activity of enterprise. Strategic controlling is presented as an element of the system of dataware of innovative development of enterprise.

**Keywords:** strategy, development, information, controlling, innovation, activity, purpose, management.