

УДК 658.155.012.7

**МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНТРОЛІНГУ В РОЗРІЗІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА****Кроніковський Д.О., к.т.н.***E-mail: kronikovsky@gmail.com**Національний університет харчових технологій*

Контролінг є дієвим інструментом, що здатний перевести управління на якісно новий рівень. Питаннями контролінгу займалися провідні науковці даного напрямку. Проте немає системного аналізу ефективності контролінгу, адже основним критерієм ефективності вважають збільшення прибутку, що не є вірним трактуванням, виходячи з стратегічних цілей підприємства. Тому мета статті розкривається в методиці оцінки ефективності контролінгу. Для представлення функціонування підприємства вжита система збалансованих показників (СЗП), простір якої модифіковано у відповідності до стратегії підприємства. Поєднання стратегії та СЗП, як логічно синхронізованих економічних понять, в наукових працях не згадується. Однак, дана комбінація взаємообумовлена, адже обираючи стратегію, менеджмент заздалегідь робить акцент на ключових показниках, на які буде орієнтуватися підприємство. Розроблено загальний алгоритм оцінки ефективності контролінгу в розрізі стратегії підприємства. Зроблено декомпозицію моделі підприємства у відповідності до СЗП та стратегічної спрямованості для зручності симбіозу з системою контролінгу. Розроблена структура для оцінки стану підприємства, груп СЗП, модулів згідно стратегії підприємства. В майбутньому необхідно провести аналіз сучасних інструментів, які б були дієвими для кожного кроку розробленого алгоритму.

**Ключові слова:** контролінг, ефективність, система збалансованих показників, ефективність, структура

UDC 658.155.012.7

**CONTROLLING EFFICIENCY EVALUATION METHODOLOGY IN CONTEXT OF COMPANY STRATEGY****Kronikovskiy D.O., PhD in Engineering***E-mail: kronikovsky@gmail.com**National University of Food Technologies*

It is known that controlling is an effective tool that is able to transfer control to a new level. The issues involved in controlling the leading researchers of this field researched. However, there is no systematic analysis of the effectiveness of controlling, as the main performance criterion is increasing of profits, that is not faithful interpretation basing on the strategic goals of the company. Therefore, the purpose of the article has been revealed in the methodology for evaluating the

effectiveness of controlling. To represent the operation of the business Balanced Scorecard has been used (BSC), space is of which is modified in accordance with the business strategy. The combination of strategy and BSC as logically synchronized economic notions in scientific studies has been not mentioned. However, this combination is interrelated, because choosing a strategy beforehand management focuses on key indicators, on which will focus the company. A general algorithm for evaluating the effectiveness of controlling in the context of company strategy has been elaborated. Made Decomposition model of the enterprise in accordance with BSC and strategic direction for the convenience of symbiosis with the controlling system has been made. The structure for the assessment of the enterprise, groups of BSC, modules according to the business strategy have been worked out. In the future, it is necessary to analyze the modern tools that would be effective for each step of the algorithm.

**Keywords:** controlling, efficiency, balanced scorecard, performance, structure

**Актуальність проблеми.** Для адекватного та точного оцінювання ефективності діяльності підприємств науковці та фахівці часто використовують систему збалансованих показників. Поєднання стратегії та збалансованої системи показників, як логічно синхронізованих економічних понять в наукових працях не згадується. Однак дана комбінація взаємообумовлена, адже обираючи стратегію, менеджмент заздалегідь робить акцент на ключових показниках, на які буде орієнтуватися підприємство. Впровадження системи контролінгу завжди переслідує певні цілі. Найчастіше, систему контролінгу запроваджують коли існуюча система менеджменту не забезпечує необхідний рівень ефективності або ж конкуренти розвиваються швидше, за однакових можливостей. Прийняття рішення про впровадження системи контролінгу ще не є запорукою успіху, адже існує багато моментів, які необхідно враховувати для кожного конкретного підприємства та специфіки його діяльності. Після того як система контролінгу вже запроваджена, як і для будь якого інноваційного рішення, необхідно вирахувати ефективність цього впровадження. Ув'язування ефективності запровадження системи контролінгу з доміантними ознаками ефективності господарювання підприємства спотворено та якісно невірно передає суть оцінки ефективності системи контролінгу, так як нівелює цілі, мети та стратегічну спрямованість підприємства. Тому, актуальним питання є пошук інтегрального показника оцінки ефективності контролінгу.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Проблемами визначення сутності контролінгу, зокрема оцінкою ефективності займалися Р. Манн, Д. Хан, О.С. Гаврилова, І.А. Маркіна, О.Ю. Амосов, О.А. Зоріна, С.В. Ковалев та інші [1–7]. На даному етапі розвитку теорії управління слід звертати увагу на контролінг, як концепцію забезпечення досягнення цілей та оптимального управління. Ситуація, що склалася у цьому напрямі дослідження, підкреслює актуальність проблеми, вимагає більш поглибленого вивчення інструментів аналізу та оцінки ефективності контролінгу в розрізі стратегії підприємства які могли б бути корисними для практиків і науковців.

Питаннями контролінгу займалися провідні науковці даного напрямку. Проте немає системного аналізу ефективності контролінгу, адже основним критерієм ефективності вважають збільшення прибутку, що не є вірним трактуванням, виходячи з стратегічних цілей підприємства.

**Мета роботи** розкривається в методиці оцінки ефективності контролінгу.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Для адекватного та точного оцінювання ефективності діяльності підприємств науковці та фахівці часто використовують систему збалансованих показників. Поєднання стратегії та збалансованої системи показників, як логічно синхронізованих економічних понять в наукових працях не згадується. Однак дана комбінація взаємообумовлена, адже обираючи стратегію, менеджмент заздалегідь робить акцент на ключових показниках, на які буде орієнтуватися підприємство (рис.1).



*Рис.1. Структура представлення діяльності підприємства згідно СЗП та стратегії*

Менеджмент організації задає цільові вектори з точками до яких треба рухатися задля досягнення стратегії (аксіальний вектор), та передає визначені цілі в стратегічний відділ. Надалі вже співробітники стратегічного відділу під обрані цілі визначають інструменти впливу на організацію, тобто вхідні діяння, чинники (показники), які мають забезпечити ефективність обраної стратегії. Таким чином, формується стратегія, що являє собою входи, структуру взаємодії та виходи (рис.2).

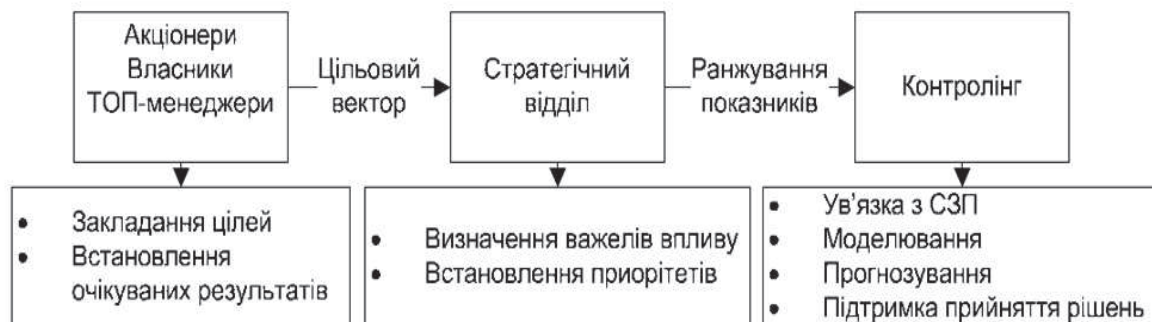


Рис.2. Синхронна взаємодія інформаційних потоків підприємства

Вірне твердження, що у процесі використання СЗП перетворилася на широку управлінську систему, і так само доречно і те, що новий рівень, тобто еволюція управління вимагає нових підходів та інструментів менеджменту, яким і є контролінг. Адже контролінг уособлює в собі наявні зворотні зв'язки, які необхідні для створення СЗП. Система контролінгу також використовує модульні конструкції на базі моделей підприємства з чіткими та вхідними даними для прогнозування розвитку та футуристичної оцінки адекватності даного розвитку до стратегії.

В залежності від визначених стратегічним відділом входів та цільових виходів здійснюється домінантне ранжування показників в СЗП. А саме: обраним входам і виходам присвоюються максимальні «вагові» коефіцієнти. А всі інші показники з чотирьох сфер СЗП: фінанси, бізнес–процеси, клієнти та персонал, гармонійно пов'язуються з основними показниками для забезпечення досягнення заданих менеджментом цілей і реалізації обраної стратегії. СЗП можна та варто включати у систему контролінгу, так як біокібернетича структура зі зворотними зв'язками здатна включити в себе всі чотири сфери СЗП [8].

Таким чином успіх організації досягається за допомогою визначення цільових векторів, тобто кількісного вираження рівня, якому

має відповідати той чи інший показник та встановлення стратегічним відділом причинно–наслідкових зв'язків таким чином, щоб при поєднанні стратегічних цілей організації в єдину систему, досягнення однієї з них створювало прогрес у досягненні іншої.

Для оцінки ефективності контролінгу в розрізі стратегії підприємства необхідно мати вхідні та вихідні дані для підприємства, які наявні в звітній документації, внутрішній документації, у вигляді тенденцій ринку, експертних знань і т.д. Крім цього необхідно мати модель самого підприємства щоб оцінювати ступінь впливу системи контролінгу на дане підприємство.

Найчастіше модель підприємства представлена у вигляді структури наведеної на (рис.3.)

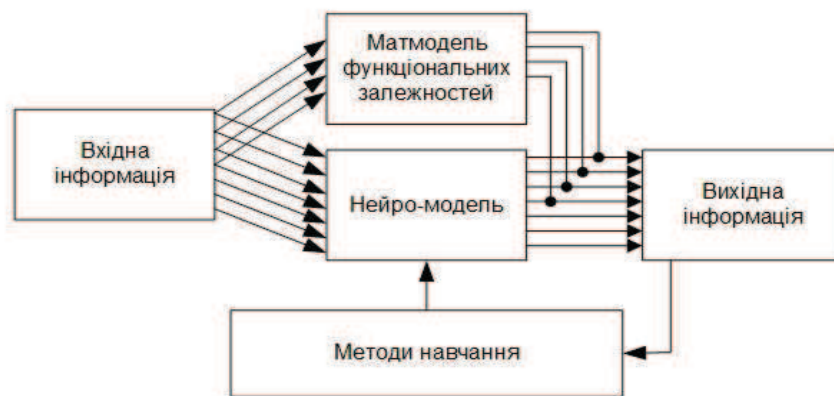


Рис. 3. Структура навчання моделі

Така структура передбачає як врахування всіх відомих економічних, фінансових та структурних закономірностей, так і встановлення неявних зв'язків, які уточнюються у процесі адаптації (навчання). Ці дані можуть бути оцінені лише на інтуїтивному рівні. У наш час цілком можливо оцінити неявні зв'язки використовуючи нейромережне моделювання, таким чином можливо відтворити інтуїцію в кіберпросторі.

Вхідна інформація надходить як на відомі функціональні залежності, якими описана матмодель (наприклад, залежність виручки і рентабельності продажів), так і на модель підприємства. Позитивним моментом використання матмоделі є той факт, що з її допомогою можливо провести ітераційне навчання моделі підприємства зіставивши результати (виходи). Для цього, як правило, використовують стандартні



правила: правило корекції помилок, правило Хебба, навчання методом змагання, метод зворотного поширення помилки і т.д.

Правильна структура не гарантує отримання позитивних результатів, проте неправильна структура однозначно зводить нанівець все, навіть найкращі спроби. Саме тому важливим моментом створення системи контролінгу та синхронності її роботи з системою менеджменту є адаптивність до змін. Адекватність моделі, структури, методики і т.д. є плінним в часі поняттям, адже об'єкт дослідження є суб'єктивною реальністю, так як є штучною антропо– та соціо–генною структурою.

Адаптивна система контролінгу має носити випереджувальний характер. Такий підхід дозволить сформуванати систему контролінгу на засадах предикторного ефекту. При цьому повинні враховуватись сучасні вимоги щодо цільової спрямованості критеріїв та показників діагностики, оцінки моніторингової діяльності, напрямів та об'єктів контролінгу. Розвиток підприємства має відбуватися різносторонньо, унеможливаючи ситуацію нівелювання потенціалу одних відділів іншими, адже виходячи з біокібернетичного представлення підприємства емерджентний ефект є можливим лише за органічної цілеспрямованої функціональності кожної одиниці. Єдиним винятком є наявність «економічних авантур» та антикризового санаційного управління [9].

В цілому структура моделі однієї з груп СЗП та концептуального підходу до діагностування та прогнозування стану підприємства у відповідності до стратегічного напрямку та за системою збалансованих показників в основі контролінгу наведена на (рис.4.).

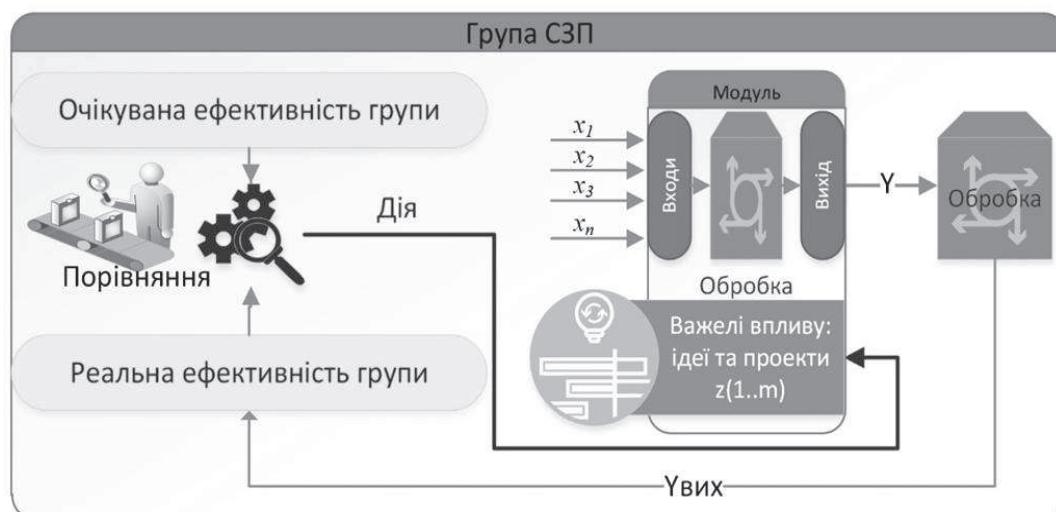


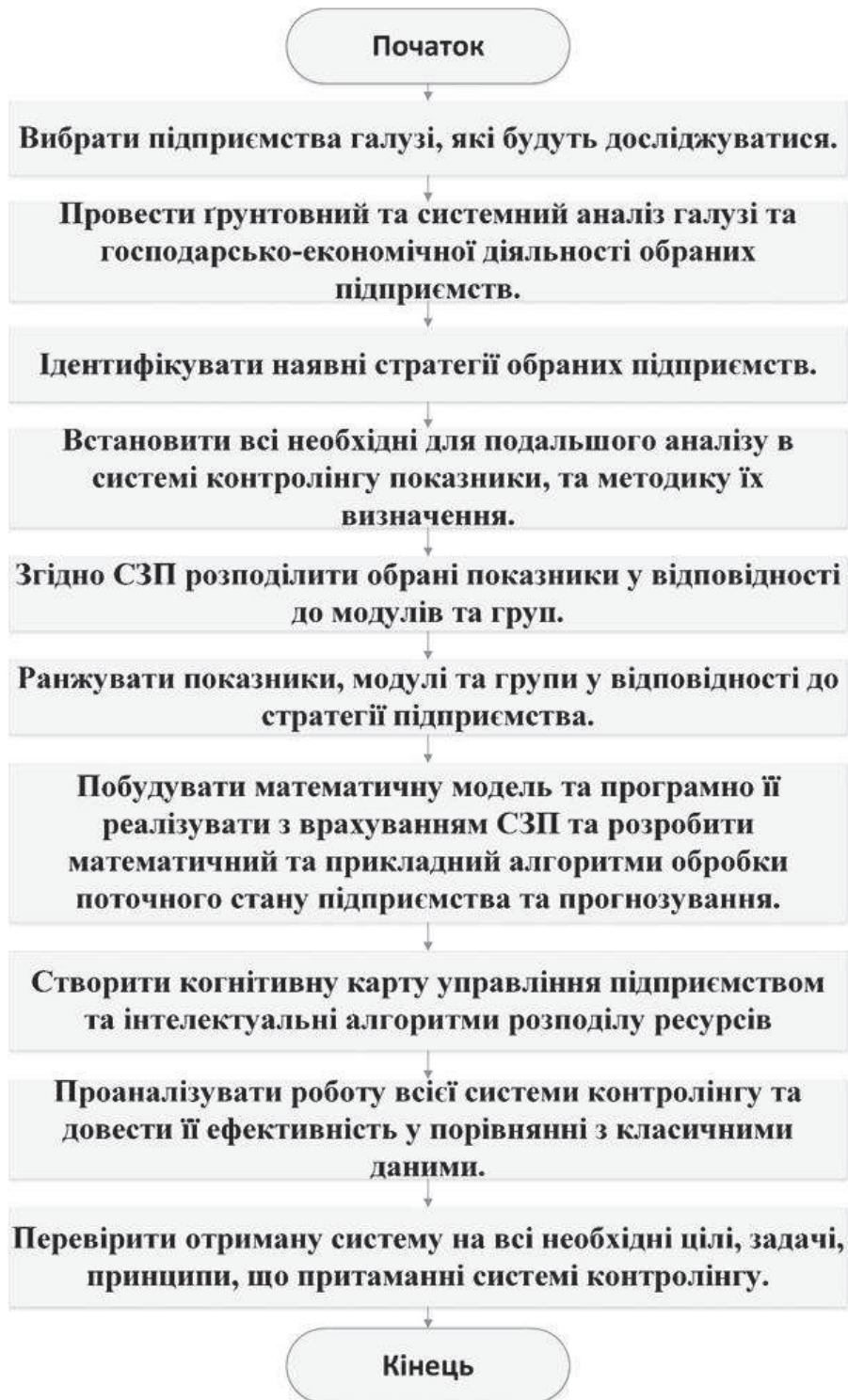
Рис.4. Структура оцінки групи СЗП на прикладі одного модуля

Для кожного підприємства згідно стратегії є певні показники  $Y$ , значення яких мають бути задоволені протягом визначеного часу та за наявності необхідних та достатніх ресурсів. Згідно цих показників оцінюється загальне виконання стратегії. Звичайно цих показників може бути кілька, кожному показнику відповідає свій модуль, який включає всі чинники, що потенційно чи явно на нього впливають  $X$ . Залежність між вхідними чинниками  $X$  та вихідним чинником  $Y$  закладена в моделі підприємства. Після діагностування контрольованого показника  $Y$  відбувається його співставлення з очікуваним значенням. Саме тут формується розузгодження, яке є рушійною силою для системи контролінгу, що покликана забезпечити нульове розузгодження. Звичайно можливий варіант позитивного значення розузгодження, проте це непрямо вказує на те, що на даний чинник приділяється надмірна кількість ресурсів, яка б потенційно могла бути більш дієвою для забезпечення мінімальності розузгодження для інших чинників. Адже, саме ресурси мають обмежений характер, тому система контролінгу таким чином забезпечує оптимізацію розподілення ресурсів.

Інтегруючи розузгодження за всіма модулями та групами згідно стратегічного спрямування підприємства можна отримати загальне розузгодження за підприємством, що є відображенням досягнення загальної цілі або місії підприємства.

За наявності моделі підприємства, структури взаємодії менеджменту та контролінгу, наявної діагностики стану підприємства з врахуванням стратегії, стає можливим оцінити ефективність системи контролінгу. Узагальнення кроків оцінки ефективності контролінгу в розрізі стратегії підприємства може бути представлене розробленим алгоритмом (рис.5).

Даний алгоритм передбачає дослідження та аналіз середовища функціонування та підприємства в цілому, оцінку важелів впливу на підприємство згідно системи контролінгу, встановлення розузгоджень в місіях та цілях функціонування підприємства з та без системи контролінгу та аналіз адекватності, дієвості та ефективності системи контролінгу.



*Рис.5. Загальний алгоритм оцінки ефективності контролінгу в розрізі стратегії підприємства*

**Висновки.** Проведений аналіз функціонування системи контролінгу показав, що інваріантність оцінки ефективності системи контролінгу до стратегічної спрямованості приводить до відірваності аналізу від суті самого контролінга. Для усунення методологічних розбіжностей в оцінці запропоновано методику, що поетапно враховує



специфіку функціонування підприємства згідно СЗП, аналіз сфери функціонування, стратегічну спрямованість, когнітивну карту управління, представлення моделі підприємства в декомпонентній формі груп, модулів та чинників, механізм опрацювання вхідної та вихідної інформації, аргументовано необхідність ранжування у відповідності до стратегії та інші важливі кроки. Таким чином, дотримання кроків алгоритму передбачає системну та продукційну методологію оцінки ефективності контролінгу в розрізі стратегії підприємства, що є універсальною та адаптивною для будь-якого підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Хан, Д. Планирование и контроль. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга / Д. Хан, Х. Хунгенберг : [пер. с нем. ; под ред. Головача Л. Г., Лукашевича М. Л. и др]. – Финансы и статистика, 2005. – 928с.
2. Манн, Р., Контроллинг для начинающих / Р. Манн, Э. Майер.— М.: Изд-во «Финансы и статистика», 2004. — 301 с.
3. Гаврилова О.С. Процесс впровадження контролінгу на підприємстві [Електронний ресурс] / Гаврилова О.С. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/12\\_ENXXI\\_2011/Economics/6\\_85430.doc.htm](http://www.rusnauka.com/12_ENXXI_2011/Economics/6_85430.doc.htm)
4. Маркіна І. А. Контролінг для менеджерів [текст] : навч. посіб. / І. А. Маркіна, О. М. Таран-Лала, М. В. Гунченко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 304 с.
5. Амосов О. Ю. Контролінгові механізми в системі управління підприємством / О. Ю. Амосов // Економіка та управління. – 2012. – №1. – С. 82–86.
6. Зоріна О. А. Місце контролінгу в системі управління підприємством / О. А. Зоріна // Науковий вісник Національного університету ДПС України. – 2010. – №2. – С. 59 – 66.
7. Ковалев С.В. Оценка эффективности управления на основе контроллинга: позитивные и негативные аспекты / С. В. Ковалев // Фінансовий простір. – 2011. – №1. – С. 67–78.
8. Каплан, Р. С. Использование сбалансированных показателей в системе стратегического менеджмента / Р. С. Каплан //– Harvard Business Review. – 1996. – №1. – с. 75 – 85.
9. Говорушко Т.А. Адаптивний контролінг як необхідність сучасного управління / Т. А. Говорушко, Д. О. Кроніковський/ Наукові праці НУХТ. К:НУХТ.–№41.– 2011.–с.194–196.