

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВІДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ньому. Тому завданням кожного керівника має бути формування найбільш прийнятної структури капіталу підприємства для його подальшої ефективної діяльності. У зв'язку з цим у сучасних умовах зростає роль стратегічного аналізу капіталу підприємства, метою якого є ефективне та стабільне функціонування підприємства. Отже, керівництву підприємства потрібно чітко визначити, за рахунок яких фінансових ресурсів буде сформовано капітал підприємства. Від цього залежатиме стан і результати діяльності підприємства у майбутньому.

Список використаних джерел

1. Квасницька, Р. Інструментарій та методи оптимізації цільової структури капіталу підприємства. Економіст. – 2005. – 73–75 с.
2. Проведення аудиту власного капіталу банку.
3. Швиданенко Г.О. Управління капіталом підприємства КНЕУ, 2007. – 440 с.
4. Шершнівська З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. – К.:КНЕУ, 1999. – 232 с.
5. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. – 2007. – 560 с.

Т.Ю. МАКАРЕНКО,

аспірантка кафедри корпоративних фінансів та контролінгу,
Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

Опції контролінгу в системі вартісно-орієнтованого управління

У статті обґрунтовано, що контролінг має прямий та опосередкований вплив на прийняття рішень. Розрізняючи інформаційну та мотиваційну ролі, виділено дві опції контролінгу: контролінг прийняття рішень та контролінг поведінки. Досліджено опції контролінгу на кожному з етапів впровадження вартісно-орієнтованого управління. Визначено особливості контролінгу прийняття рішень та контролінгу поведінки і напрями подальших досліджень у межах двох підходів до управління вартістю: управління акціонерною вартістю та вартістю, що створюється для всіх зацікавлених у діяльності компанії груп.

Ключові слова: контролінг прийняття рішень, контролінг поведінки, вартісно-орієнтоване управління.

Т.Ю. МАКАРЕНКО,

аспирантка кафедри корпоративных финанс и контроллинга,
Киевский национальный экономический университет им. Вадима Гетьмана

Опции контроллинга в системе управления, ориентированного на стоимость

В статье обосновано, что контроллинг имеет прямое и косвенное влияние на принятие решений. Различая информационную и мотивационную роль, выделены две опции контроллинга: контроллинг принятия решений и контроллинг поведения. Исследованы опции контроллинга на каждом из этапов внедрения стоимостно-ориентированного управления. Определены особенности контроллинга принятия решений и контроллинга поведения, а также направления дальнейших исследований в рамках двух подходов к управлению стоимостью: управление акционерной стоимостью и стоимостью, создаваемой для всех заинтересованных в деятельности компании групп.

Ключевые слова: контроллинг принятия решений, контроллинг поведения, стоимостно-ориентированное управление.

Т. MAKARENKO,

PhD student of Corporate Finance and Controlling Department Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Controlling Options in Value-Based Management System

The paper is devoted to the distinction of direct and indirect influence of controlling on decision-making process. Two options of controlling are defined according to the decision-facilitating and decision-influencing role of management accounting information, such as: decision-oriented controlling and behavior controlling. The role and options of controlling on each step of value-based management implementation are defined. Differences of accounting-related techniques and information in shareholder value-versus stakeholder value-management are defined. Further research opportunities in the field are proposed.

Keywords: decision-oriented controlling, behavior controlling, value-based management.

Постановка проблеми. З початку 90-х років минуло-го століття вартісно-орієнтований підхід до управління набув значної уваги серед науковців і практиків у сфері фінансів, менеджменту та обліку. Основними елементами такого підходу до управління є інструменти контролінгу, завданням яких є інформаційне забезпечення прийняття тих управлінських рішень, що сприятимуть максимізації вартості компанії. Процес прийняття рішень є досить складним не тільки через невизначеність навколошнього середовища та наявності декількох сценаріїв дій, а й через відмінні від власників та непостійні інтереси менеджерів. Тому система контролінгу має надавати інформацію, що сприятиме здатності та спонукатиме управлінців приймати ті рішення, що відповідають орієнтирам та визначенім ці-

лям діяльності компанії. Зважаючи на це контролінг виконує дві важливі ролі: 1) інформаційну (англ. decision-facilitatingrole); 2) мотиваційну (англ. decision-influencingrole).

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Вперше таке розмежування ролей контролінгу було представлено у роботі Дж. Демскі та Г. Фельтама. Значну увагу дослідженю даного питання приділяли такі зарубіжні вчені, як А. Рауш, Г. Спрінкл, Ф. Волл, Ш. Лайтнер та ін. Вагомий внесок серед вітчизняних науковців у розвиток та дослідження контролінгу та основ контролінгу поведінки зробив О.О. Терещенко у своїх роботах.

Метою статті є визначення ролі контролінгу в системі вартісно-орієнтованого управління шляхом вирішення таких завдань:

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

- розмежування опцій контролінгу та виокремлення цілей інформаційного забезпечення в межах кожної з них;
- характеристика етапів впровадження вартісно-орієнтованого управління та завдань контролінгу на кожному з них;
- встановлення особливостей опцій контролінгу в системі управління акціонерною вартістю (shareholder valuemangement) та управління вартістю, що орієнтоване на стейкхолдерів компанії (stakeholder-valuemangement).

Виклад основного матеріалу. Контролінг може вплинути на прийняття управлінських рішень двома способами: безпосередньо зменшуючи невизначеність та забезпечуючи управлінців релевантною інформацією, або опосередковано – впливаючи на поведінку менеджерів [1]. Відповідно до зазначених ролей контролінгу виділяють дві опції контролінгу: контролінг прийняття рішень та контролінг поведінки.

Відповідно до Дж. Демскі та Г. Фельтама в межах контролінгу прийняття рішень інформація надається менеджерові до прийняття ним рішення, таким чином вона є прямим внеском у процес та, як передбачається, має забезпечити прийняття ефективних рішень [2]. Як пише Г. Спрінкл, основна мета даної інформації полягає у наступному:

- Зменшення невизначеності, що виникає перед прийняттям рішень.
- Формування та коригування переконань, що має менеджер.
- Допомога у вирішенні проблем та складностей, що виникають у процесі прийняття рішень [3].

Наприклад, інформація щодо маржинального прибутку може допомогти менеджерові відділу продажів прийняти рішення щодо оптимального ціноутворення, а в ситуації обмежених виробничих потужностей, значення показника відносного маржинального прибутку (на одиницю потужності) може бути використане для розробки оптимальної програми виробництва [1].

Прийняття тих чи інших управлінських рішень часто є відповідю на виклики незвичних, незапланованих та екстраординарних на певний момент ситуацій. Крім того, різноманітна робота менеджера передбачає вирішення не однієї або двох проблем, а скоріше пов'язана з портфелем проблем, причинно-наслідкові зв'язки між якими можуть бути невідомими, а те, як незначна проблема може перерости у щось більш серйозне, залишається невизначенім. Таким чином, головним завданням менеджерів є вирішення проблем, що мають нестабільний, сумнівний, невизначений характер та передбачають ймовірність значної помилки у прийняття того чи іншого рішення. Тому призначення контролінгу полягає у представленні сценаріїв для можливих майбутніх дій [4], теоретичною базою для чого слугує теорія прийняття рішень¹.

Як наслідок, основними питаннями дослідження у сфері контролінгу прийняття рішень є кількість, тип та якість інформації, що пропонується менеджерам та працівникам для розробки найбільш ефективного варіанту дій [5]. Особливо гостро постають такі питання в умовах кризових ситуацій, що характеризуються зростаючою необхідністю забезпечення оперативною та релевантною інформацією для її поширення та координації структурних підрозділів організації [6]. Більше того, в умовах різкої зміни та нестабільноті навколоішньо-

¹ Теорія прийняття рішень (DecisionTheory) – це теорія, що досліджує правила прийняття рішень на основі аналізу можливих альтернатив та порядок їх прийняття, зокрема в умовах невизначеності.

го середовища діяльності компанії оперативне реагування та можливість прийняття ефективних управлінських рішень є життєво важливим для вітчизняних компаній.

Інформаційна роль контролінгу стосується як минулого (оцінки результатів), так і майбутнього (планування) діяльності компанії. Проте варто зазначити, що оцінка результативності в даному контексті відрізняється від оцінки результативності в межах контролінгу поведінки [7, с. 17].

У той час як інформаційна роль контролінгу є релевантною у прийнятті одноосібних рішень, мотиваційна роль є важливою у відносинах двох і більше осіб. Адже основною метою контролінгу поведінки є поєднання та узгодження інтересів зацікавлених у діяльності компанії сторін та менеджерів, яким делеговані повноваження щодо прийняття рішень, що визначатимуть результативність даної компанії.

Припускається, що особи мають певний набір цілей і преверенцій та можуть передбачити наслідки своїх рішень та дій. Відповідно до цього вони приймають рішення, які максимізують їхню корисність. Крім того, вони роблять раціональний вибір між можливими варіантами, враховуючи екзогенні² обмеження та беручи до уваги різні ймовірності виникнення того чи іншого сценарію дій.

Таким чином, у той час як особи, які приймають рішення, мають намір діяти раціонально, вони насправді не можуть бути повністю раціональним. У науковій літературі використовується термін «обмежена раціональність»³, що передбачає, що раціональність індивідів обмежується інформацією, особистими обмеженнями щодо сприйняття цієї інформації та часом, яким вони володіють для прийняття того чи іншого рішення [5].

Мотиваційна роль контролінгу реалізується шляхом моніторингу, оцінки та аналізу результативності менеджера і відповідно до цього визначення його винагороди [7, с. 17]. Передумовою, звичайно, є те, що особа, чия поведінка оцінюється та підлягає контролю, знає про використання цієї інформації. Наприклад, щоб приймати економічно виважені рішення, менеджер заздалегідь має знати, що, наприклад, відхилення фактичних від запланованих витрат буде визнанітися після прийняття ним рішення і визначатиме розмір його премії за звітний період [1]. Тому в межах контролінгу поведінки інформація використовується для:

- Оцінки дій після прийняття рішень.
- Аналізу результативності та складання звітності.
- Підтримки функції інформації, що спрямована на привернення уваги менеджерів до нагальних проблем.

Призначення цієї інформації – мінімізація та подолання проблем контролю в організації, які виникають у межах організації через ймовірне прагнення власників щодо максимізації вартості компанії і бажання менеджерів максимізувати власну корисність [6]. Крім того, агенти, які не в змозі досягти мети через несприятливі умови навколоішнього середовища, можуть бути демотивованими. В таких ситуаціях

² Екзогенні фактори – це ті фактори, на які індивіди не можуть впливати своїми діями при прийнятті рішень.

³ «Обмежена раціональність» (англ. bounded rationality) – це термін, запропонований Г. Саймоном (Simon H.A. (1981) *Entscheidungsverhalten in Organisationen*, 3rd edn, Verlag Modern Industrie, Landsberg am Lech), основним припущенням якого є те, що прийняття відмінних раціональних рішень на практиці є практично неможливим через обмеженість необхідних для цього ресурсів.

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

агенти можуть бути схильними до прийняття на себе надмірних ризиків для того, щоб досягти своїх цілей, незважаючи на несприятливі умови. Вказані фактори можуть бути передумовою егоїстичної, або так званої опортуністичної, поведінки менеджера, тому дана інформація забезпечує прийняття тих рішень, що відповідають цілям компанії. Опортуністична поведінка агента спрямована на максимізацію власної вигоди за рахунок інших [8].

Проблемі опортуністичної поведінка менеджерів значна увага приділяється у дослідженнях з вартісно-орієнтованого управління. Причиною цього є поділ власності та контролю, що призводить до конфлікту інтересів між акціонерами (принципалами) та менеджерами (агентами), а також різних форм інформаційної асиметрії [1]. Конфлікти та опортуністична поведінка менеджерів, які виникають унаслідок цих агентських відносин, зумовлені такими чинниками:

- Як принципал, так і агент прагнуть до максимізації власної корисності.
- Наявність інформаційної асиметрії.
- Принципал та агент мають у певній мірі різні цілі та схильність до ризику.
- Контроль за діями агента потребує значних затрат часу та ресурсів (агентські витрати) [5].

Серед суперечливих інтересів у відносинах «власник – менеджер» особливо вагомими при досягненні мети – максимізації вартості є відмінності у часових преференціях та схильності до ризику. Недалекоглядні преференції менеджера можуть спричинити виникнення агентських втрат. Менеджери мають обмежений часовий горизонт у фірмі, першою чергою через вихід на пенсію і можливості покинути компанію. Останнє ж, своєю чергою, залежить або від умов договору, або від наявності привабливих альтернативних робочих місць. Таким чином, відмінні часові горизонти є однією з важливих проблем, що розглядаються в управлінні вартістю компанії, щоб уникнути прийняття короткострокових рішень за рахунок негативного впливу на вартість фірми у майбутньому.

Крім того, менеджери зазвичай несуть високий, якщо не надмірний, ризик: вони інвестують свій людський капітал і часто значну частину свого фінансового капіталу (наприклад, пенсійні фонди) в компанію. Тоді як акціонери мають можливість диверсифікувати несистематичний ризик і прагнуть мінімізувати систематичний ризик, пов’язаний із діяльністю компанії, менеджери мають мало можливостей для диверсифікації, а отже, несуть як систематичний, так і несистематичний ризик. Тому існує припущення, що менеджери менш схильні до ризику, ніж власники, і можуть утриматися від прийняття тих чи інших рішень, що несуть підприємницькі ризики, навіть у випадках, коли ці рішення сприяють зростанню вартості [1].

Вартісно-орієнтоване управління призначено для спрямування управлінських рішень на зростання акціонерної вартості. К. Ітнер та Д. Ларкер визначають вартісно-орієнтоване управління як інтегровану структуру для оцінки та управління бізнесом з метою створення довгострокової вартості з урахуванням інтересів власників. Запропоновані вказаними авторами підхід до імплементації вартісно-орієнтованого управління включає шість етапів, що утворюють безперервний цикл:

1. Вибір основних цілей діяльності компанії. Основним питанням на даному етапі є те, які внутрішні завдання та цілі дозволять найкращим чином узгодити рішення та дії менеджменту з основною метою компанії – максимізацією її вартості.

2. Розробка стратегії та організаційної структури. Визначається, яким чином найкраще підвищити вартість компанії. Крім того, відповідно до поставлених на першому етапі завдань визначається організаційна структура, тобто розробка внутрішніх підрозділів компанії з урахуванням проблем координації та мотивації персоналу. Це включає, наприклад, розподіл повноважень щодо прийняття рішень у межах визначені організаційної структури.

3. Визначення драйверів вартості. Це невід’ємна частина вартісно-орієнтованого управління, що передбачає виділення факторів, які впливають на вартість компанії. Таким чином, драйвери впливають безпосередньо або опосередковано на зростання вартості. Тому важливим є не тільки їхнє визначення, а й аналіз взаємозв’язків між ними.

4. Розробка плану дій, вибір показників результативності та конкретизація поставлених цілей. На даному етапі визначаються дії, що матимуть вплив на зазначені на попередньому етапі драйвери вартості. До того ж вибираються ключові показники результативності для оцінки ефективності визначених дій, а також необхідний рівень цих показників.

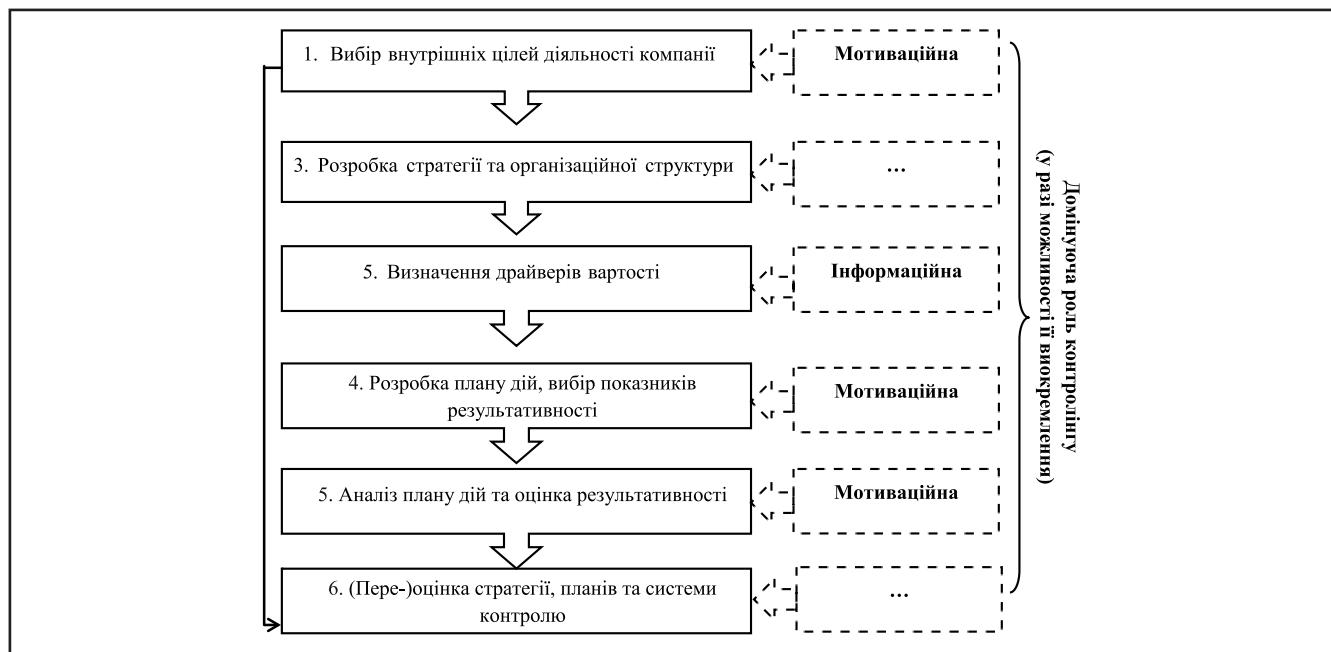
5. Аналіз плану дій та оцінка результативності. Доцільність цього етапу є очевидною після прийняття та реалізації управлінських рішень та дій. Основним завданням на цьому етапі є оцінка досягнутих результатів у порівнянні із запланованими та аналіз відхилень.

6. (Пере-)оцінка стратегії, планів та системи контролю. Виходячи з отриманих результатів на даному етапі аналізується ефективність визначені стратегії компанії та діючої системи внутрішніх цілей, планів та контролю. У разі необхідності здійснюється їхнє коригування та вдосконалення. Після цього процес повторюється, починаючи з першого етапу [9].

На кожному з етапів контролінг має специфічні завдання та інструменти, тому умовно можна визначити, яка роль контролінгу (інформаційна чи мотиваційна) переважає на кожному з етапів вартісно-орієнтованого управління, що представлено на рисунку.

На таких етапах, як: 1. Вибір внутрішніх цілей. 4. Розробка плану дій, вибір показників результативності. 5. Аналіз плану дій та оцінка результативності, – мотиваційна роль контролінгу переважає. Передбачається, що на цих етапах можна вплинути на поведінку менеджерів, мотивуючи їх до прийняття тих рішень, що сприятимуть зростанню акціонерної вартості компанії шляхом використання інструментів контролінгу поведінки. З іншого боку, на третьому етапі при визначені драйверів вартості компанії, важливе значення має надання інформації щодо ідентифікації факторів зростання вартості, яка дозволить зменшити невизначеність до прийняття тих чи інших операційних, фінансових чи інвестиційних рішень. Адже передбачається, що драйвери вартості пов’язані з кінцевою акціонерною вартістю причинно-наслідковими зв’язками, і, таким чином, приймаючи навмисно ті чи інші рішення, що впливають на той чи інший фактор вартості, менеджери тим самим неминуче сприяють зростанню вартості компанії [1]. Проте варто зазначити, що дане визначення

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ



Роль контролінгу в реалізації вартісно-орієнтованого управління

Джерело: власна розробка автора.

ролей контролінгу є досить умовним, адже окрема інформація та інструменти контролінгу можуть бути використані як для контролінгу прийняття рішень, так і контролінгу поведінку, тобто виконують як інформаційну, так і мотиваційну роль.

У даній статті, розглядаючи вартісно-орієнтоване управління, увагу зосереджено на управлінні акціонерною вартістю та задоволенні інтересів власників (shareholder value perspective). Дискусії стосовно того, чи інтереси мають бути на першому плані при прийнятті тих чи інших управлінських рішень – власників чи стейкхолдерів (stakeholder value perspective)⁴ – точаться протягом десятиліть та стосуються визначення того, який з підходів до управління вартістю є все ж таки найбільш ефективним та прийнятним з погляду теорії та практики. Проте запропонована К. Ітнером та Д. Паркером структура вартісно-орієнтованого управління майже у повній мірі підходить і для управління вартістю з урахуванням інтересів стейкхолдерів компанії. Послідовність зазначених шести етапів є такою ж, проте існують деякі фундаментальні відмінності у сутності цих етапів та вимог до циклу реалізації вартісно-орієнтованого управління. І саме ці відмінності мають важливий вплив на використання інформації та інструментів контролінгу прийняття рішень та поведінки відповідно. Адже створення вартості для окремих зацікавлених сторін трактується по-різному з погляду управління акціонерною вартістю та підходу до управління вартістю, в основі якого на першому місці стоять інтереси стейкхолдерів, тому можна виділити такі ключові розбіжності між вказаними підходами:

- В управлінні акціонерною вартістю компанії (shareholder value management) створення вартості для окремих стейкхолдерів (за виключенням власників) досягається лише тоді, коли це безпосередньо впливає на зростання вартості акціонерного капіталу, або, інакше кажучи, коли вартість окремих стейкхолдерів є драйвером акціонерної вартості. Вартість

для зацікавлених сторін не максимізується, а оптимізується, базуючись на інтересах власників компанії. Це слугує основою для розробки моделей драйверів вартості компанії. Наприклад, задоволення інтересів клієнтів та лояльності споживачів є фактором зростання акціонерної вартості.

• На противагу зазначеному вище підходу, в управлінні, орієнтованому на створення вартості для зацікавлених сторін (stakeholder value management), створення вартості для окремої групи стейкхолдерів є кінцевою і основною метою і у цей же час засобом створення вартості для інших зацікавлених сторін. Таким чином, функція створення вартості має багатоцільовий характер, а цілі тісно взаємопов'язані між собою. З погляду релевантності інформації для підтримки прийняття рішень у даному випадку виникає ряд проблемних питань: 1) визначення відповідних зацікавлених сторін та вартості, яка для них створюється; 2) аналіз питомої вагиожної групи стейкхолдерів та їхнє ранжування повинні бути визначені для того, щоб досягти збалансованого компромісу між конфліктуючими сторонами; 3) вибір правил поєднання вартостей зацікавлених груп та можливість управління факторами, що на них впливають, на рівні всіх структурних підрозділів компанії [1].

Варто зазначити, що управління акціонерною вартістю на було значного поширення як у науці, так і на практиці. Що ж стосується підходу до управління вартістю, враховуючи інтереси стейкхолдерів компанії, то значна кількість питань стосовно ролі контролінгу та його інструментів потребують змістового дослідження. Особливою актуальності ці питання набувають з поширенням концепції сталого розвитку. Порівняльна характеристика стану досліджень у науці та використання на практиці інструментів контролінгу у розрізі вказаних підходів управління вартістю наведені у табл. 1.

Отже, в управлінні акціонерною вартістю інструменти контролінгу є інтегрованою частиною управління з розвиненою теоретичною базою, значною кількістю проведених емпірических досліджень щодо ефективності цих інструментів.

⁴ Стейкхолдери – це всі зацікавлені у діяльності компанії сторони, до яких відносяться: власники, клієнти, постачальники, працівники, уряд, суспільство та ін.

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВІДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Таблиця 1. Стан розвитку контролінгу, орієнтованого на прийняття рішень, та контролінгу поведінки у розрізі концепції управління вартістю (shareholder-vs. stakeholder-value management)

	Управління акціонерною вартістю	Управління вартістю, орієнтоване на стейкхолдерів
Інструменти контролінгу прийняття рішень	Драйвери вартості та причинно-наслідкові зв'язки між ними являються основою прийняття рішень	Інструменти лише по окремих групах стейкхолдерів; Відсутність підходів щодо інтегрованої оцінки створення вартості для стейкхолдерів
Інструменти контролінгу поведінки	Оцінка результативності та система мотивації, особливо, на основі показників залишкового прибутку	Перші кроки щодо розробки систем оцінки результативності з невіришеними проблемами балансування і поєднання та оцінки інтересів зацікавлених сторін
Стан розвитку та використання зазначених інструментів на практиці	Чітко розроблені теоретичні основи (теорія контрактів (contracting theory), теорія агентських відносин (agency theory), теорія управління (stewardship theory*)); інші дослідження на дану тематику; Значне поширення вказаних інструментів на практиці; Чисельні емпіричні дослідження щодо впровадження зазначених інструментів	Відсутність чіткої концепції того, що являє собою вартість, створена для стейкхолдерів; За винятком підготовки CSR** – звітності, незначне впровадження на практиці

* Теорія управління (stewardship theory) на відміну від теорії агентських відносин припускає, що менеджери є тими управлінцями, чия поведінка співпадає з цілями принципала, а інтереси пов'язані з бажаннями досягнення високої результативності діяльності компанії.

** CSR (Corporate Social Responsibility) – корпоративна соціальна відповідальність – це відповідальність компанії перед суспільством та навколоїшнім середовищем (як екологічним, так і соціальним), в якому вона операє.

Джерело: [1].

Таблиця 2. Напрями майбутніх досліджень використання інструментів контролінгу в розрізі концепції вартісно-орієнтованого управління

	Управління акціонерною вартістю	Управління вартістю, орієнтоване на стейкхолдерів
Питання щодо інформаційної ролі контролінгу	Вдосконалення методів розробки та оцінки моделей драйверів вартості; Розуміння моделей драйверів вартості з урахуванням специфічних характеристик компанії (організаційна структура, галузь, розмір компанії, розподіл влади); Впровадження та ефективність моделей драйверів вартості на практиці	Визначення інструментів цілісної оцінки створення вартості; Вимірювання внеску окремих груп стейкхолдерів; Вдосконалення підходів до оцінки нефінансових факторів створення вартості; Ідентифікація драйверів вартості; Розробка методів підтримки прийняття рішень щодо проблеми балансування вартості усіх зацікавлених груп; Розширення існуючих підходів до поєднання інтересів та вартості стейкхолдерів
Питання щодо мотиваційної ролі контролінгу	Дослідження відкритих питань щодо вибору показника залишкового прибутку та, наприклад, особливості його використання на різних рівнях організаційної структури; Зусилля та дії менеджера за умов морально-го ризику (moral hazard); Імплементація та ефективність вартісно-орієнтованих показників результативності на практиці	Дослідження переваг та недоліків системи мотивації у ситуаціях зі змішаними інтересами; Розробка систем управління результативністю з урахуванням інтересів зацікавлених сторін; Покращення вимірювання внеску менеджерів у створенні вартості стейкхолдерів

Джерело: [1].

Проте вказані теорії та дослідження базуються на значній кількості припущень, тому потребують вдосконалення і подальшого дослідження. Щодо управління вартістю, орієнтованого на стейкхолдерів компанії, то роль контролінгу та його інструментів потребує ґрунтовного дослідження. Першою чергою існує необхідність визначення того, що являє собою створена для стейкхолдерів вартість. Підсумовуючи, питання, що потребують подальшого розвитку, можна згрупувати таким чином (табл. 2).

Висновок

Отже, у статті обґрунтовано, що контролінг як система інформаційного забезпечення підтримки прийняття управлін-

ських рішень може впливати на процес прийняття рішень прямо (надаючи інформацію для зменшення рівня невизначеності та розробки найбільш ефективного плану дій) та опосередковано (впливаючи на поведінку менеджера та його мотивацію до прийняття тих операційних, фінансових та інвестиційних рішень, що сприятимуть максимізації вартості компанії). Таким чином, у результаті проведених досліджень можна сформулювати такі висновки:

- Виділяють інформаційну та мотиваційну ролі контролінгу, відповідно до яких визначають дві опції: контролінг прийняття рішень та контролінг поведінки.
- Умовно можна визначити домінуючу роль контролінгу на кожному з етапів імплементації системи вартісно-орієнто-

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ваного управління. Так, на етапах: 1. Вибір внутрішніх цілей. 4. Розробка плану дій, вибір показників результативності. 5. Аналіз плану дій та оцінка результативності, – мотиваційна роль контролінгу переважає, і опція контролінгу поведінки є домінантною. З іншого боку, не третьому етапі при визначені драйверів вартості компанії важливе значення має надання інформації щодо ідентифікації факторів зростання вартості, яка дозволить зменшити невизначеність до прийняття тих чи інших операційних, фінансових чи інвестиційних рішень, тому на даному етапі перевага надається інструментам контролінгу прийняття рішень. Проте варто зазначити, що дане визначення ролей контролінгу є досить умовним, адже окрема інформація та інструменти контролінгу можуть бути використані як для контролінгу прийняття рішень, так і контролінгу поведінки, тобто виконують як інформаційну, так і мотиваційну роль.

- Аналізуючи інформаційну та мотиваційну ролі контролінгу в системі вартісно-орієнтованого управління, варто зосередити увагу на окремих інструментах контролінгу, таких як: збалансована система показників чи показниках залишкового прибутку, як, наприклад, економічна чи грошова додана вартість, залишковий економічний прибуток та ін.

- Подальшого дослідження потребують такі питання щодо особливостей та ефективності використання інструментів контролінгу в управлінні акціонерною вартістю: 1) вдосконалення методів розробки моделей драйверів вартості та їхнє впровадження на практиці, враховуючи специфічні характеристики фірми, такі як: організаційна структура, галузь, розмір компанії, розподіл влади та повноважень; 2) проблема вибору показника не тільки для оцінки результативності компанії, а й для оцінки роботи, мотивації та винагороди менеджменту. Крім того, в умовах поширення концепції сталого розвитку виникає необхідність вирішення значної кількості проблем під час управління вартістю, яке орієнтоване на задоволення інтересів зацікавлених у діяльності компанії сторін. Серед них: 1) визначення відповідних зацікавлених груп та трактування вартості, що для них створюється; 2) аналіз питомої ваги кожної групи стейкхолдерів та їхнє ранжування для досягнення збалансованого компромісу між конфлікту-

ючими інтересами сторін; 3) визначення інструментів цілісної оцінки створеної вартості компанії; 4) ідентифікація драйверів вартості, зокрема нефінансових, враховуючи інтереси всіх зацікавлених груп; 5) розробка систем мотивації менеджменту та управління результативністю.

- Також варто приділити увагу аналізу обох концепцій вартісно-орієнтованого управління і особливостей контролінгу та його інструментів у компаніях на ринках, що розвиваються, а також в умовах кризи, що є надзвичайно актуальним питанням для діяльності вітчизняних підприємств та їхньої здатності до виживання та підвищення результативності в умовах складного конкурентного середовища.

Список використаних джерел

1. Wall, F., Grelling, D. Accounting information for managerial decision-making in share holder management vs stake holder management // Review of Managerial Science, 2011, Vol. 5, p. 91–135.
2. Demski J.S., Feltham G.A. Cost determination: a conceptual approach // Iowa State University Press, 1976.
3. Sprinkle, G.B. Perspectives on experimental research in managerial accounting, in: Accounting, Organizations and Society, 2003, Vol. 23, p. 287–318, p. 287.
4. Hall, M. Accounting information and managerial work // Accounting, Organization and Society, 2010, 35 (3), 301–315.
5. Rausch, A. Reconstruction of decision-making behavior in shareholder and stakeholder theory: Implications for management accounting systems // Review of Managerial Science, 2011, Vol. 5. – P. 137–169.
6. Asel, J.A., Posch, A., Speckbacher, G. Squeezing or cuddling? The impact of economic crises on management control and stakeholder management // Review of Managerial Science, 2011. – №5. – P. 213–231.
7. Leitner, S. Information Quality and Management Accounting: A Simulation Analysis of Biases in Costing Systems, 2012, Berlin, Heidelberg: Springer, 187 p.
8. Терещенко О.О. Контролінг поведінку концепції біхевіорістичних фінансів.
9. Ittner C.D., Larcker, D.F. Assessing Empirical Research in Managerial Accounting: A Value-Based Management Perspective, in: Journal of Accounting and Economics 32 (2002). – P. 349–410.

Н.М. БЄЛОВОЛОВА,

старший викладач КФ, Запорізький національний університет

Удосконалення методичних підходів до управління маркетинговою діяльністю підприємств машинобудування

Досліджено функції маркетингу, які використовуються на підприємствах машинобудування. Визначено пріоритети маркетингового аналізу діяльності підприємств машинобудування. Виконано аналіз структури продажів автомобілів в Європі та розділ українського авторинку за класами. Запропоновано методичні підходи до детального аналізу діяльності підприємства і зовнішнього середовища, вибору оптимальних стратегій, вироблення остаточної оцінки ринкового потенціалу проекту і побудови прогнозу продажів за декількома сценаріями – пессимістичному, усередненому, оптимістичному.

Ключові слова: маркетинг, маркетингові стратегії, маркетингові заходи, маркетингові дослідження, ринок, ціна, споживачі, конкуренти, маркетинговий аналіз.

Н.Н. БЄЛОВОЛОВА,

старший преподаватель КФ, Запорожский национальный университет

Усовершенствование методических подходов к управлению маркетинговой деятельностью предприятий машиностроения

Исследованы функции маркетинга, которые используются на предприятиях машиностроения. Определены приоритеты маркетингового анализа деятельности предприятий машиностроения. Выполнен анализ структуры продаж автомобилей