

УДК 338.1

О. О. Кизенко,
к. е. н., доцент, докторант кафедри стратегії бізнесу,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

DOI: 10.32702/2306-6814.2019.5.21

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ МАРКЕРІВ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВА

О. Kyzenko,
PhD, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

SYSTEMATIZATION OF BUSINESS PERFORMANCE MARKERS IN THE ENTERPRISE STRATEGIC CONTROLLING SYSTEM

Метою статті є аналіз теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо систематизації управлінської інформації на основі виділення маркерів ефективності бізнесу в системі стратегічного контролінгу. Теоретико-методичні засади систематизації управлінської інформації проаналізовано із застосуванням кібернетичного підходу до характеристики системи стратегічного контролінгу компанії. Окреслено необхідність вивчення системи стратегічного контролінгу компанії в проєкціях функцій, структури, процесу та технологічного забезпечення. Практичне значення має розроблена рамка взаємовідповідності між інструментами і об'єктами стратегічного управління та маркерами ефективності бізнесу. Цінність наукових результатів полягає в можливості врахування компліментарності інструментарію стратегічного управління при формуванні специфічного набору маркерів ефективності бізнесу в середовищі стратегічного контролінгу. У дослідженні сконцентровано увагу на детальній характеристиці лише окремих питань функціонального аспекту системи стратегічного контролінгу, тому подальших розробок потребують питання характеристики системи стратегічного контролінгу підприємства в структурному, процесному аспектах та аспекті технічного забезпечення, зважаючи на їх тісний взаємозв'язок та постійний розвиток цифрових технологій.

The purpose of the article is to analyze the theoretical and methodological foundations and develop practical recommendations for systematizing management information based on the identification of business performance markers in the strategic controlling system. The concept of strategic controlling was further developed to use a cybernetic approach to its characteristics. The theoretical and methodological foundations of the systematization of management information are analyzed using the provisions of the systems theory. Analysis of relevant theoretical studies showed the feasibility of characterizing the company's strategic controlling system in aspects of functions, structure, process, and technological support. The study focuses on the detailed characterization of only selected issues of the functional aspect of the strategic controlling system. The result of the formation of a complex of business performance markers based on a systematic approach is the streamlining of internal information flows in the context of optimizing the information system, the speed of obtaining information about the strategic prospects of the business and the relevance of such information in relation to the objects of strategic management. It has been determined that the functions of accumulation, measurement and evaluation of strategically important information in a company are closely connected to the methodology of strategic management used to convert external and internal data into information and knowledge. Of practical importance is the developed framework of correspondence between tools and objects of strategic management and business performance markers. The proposed frame allows you to determine the complementarity of the strategic management toolbox and make a set of markers of business performance, taking into account the features of the operational flow and the current business model. This minimizes the need to generate redundant data and contributes to streamlining internal information flows. The value of scientific results lies in the ability to take into account the complementarity of strategic management tools in the formation of a specific set of markers of business performance in a strategic controlling

environment. Further development is required for the characteristics of the system of strategic controlling of the enterprise in the aspects of technical support, structural and process, taking into account their close interconnection and the continuous development of digital technologies.

Ключові слова: стратегічний контролінг, контролінг, маркер ефективності, технології управління, система контролінгу.

Key words: strategic controlling, controlling, efficiency marker, management technology, controlling system.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Тренди постіндустріальної економіки, як-от: глобальна інтеграція, формування бізнес-екосистем, ціннісні пропозиції на основі інновацій, кібербезпека та філософія соціальної відповідальності і довіри в бізнесі, дедалі більше впливають на результативність господарської діяльності вітчизняних підприємств. Відчуваючи цей вплив, керівники розуміють, що усталені і роками перевірені методи ведення бізнесу потребують кардинального перегляду. Фахівці консалтингової компанії Bain & Company зазначають, що це час бурхливих змін у бізнесі та ринках, які характеризуються появою конкурентів кожного дня і втратою традиційної лояльності клієнтів. За результатами опитування, проведеного цією організацією у 2017 році, лише 56% респондентів вважають, що їхні компанії пристосовуються до змін швидше і краще, ніж конкуренти [1].

Якщо раніше компанії вбачали основний резерв підвищення ефективності у зміцненні та розширенні наявності на традиційних для себе ринках, зараз вони переорієнтовують цей пошук на внутрішні системи управління знаннями. Підприємства повинні застосовувати архітектуру мікросервісів, використовувати блокчейн та інтелектуальні контракти для створення міцної основи для партнерства на основі технологій [2, с. 48]. Під впливом NBIC-конвергенції саме когнітивні інформаційні системи обробки даних, внутрішні унікальні способи візуалізації отриманої інформації та аналітичні процедури здобуття нових знань на цій основі, стають драйвером розробки ефективних бізнес-стратегій. Т. Фелін (Terro Felin), професор Saïd Business School при Оксфордському університеті, зазначає наступне. На питання керівників про те, якою має бути стратегія їх бізнесу, він, зазвичай, відповідає, що вони не повинні покладатися на відповіді від будь-кого за межами своєї організації [3]. Ця думка підкреслює важливість для сучасного бізнесу адаптивних систем управління, здатних до ефективної трансформації бізнес-моделей. Зокрема посилюється значимість системи стратегічного контролінгу, яка спрямована на актуалізацію ядра кореневих управлінських технологій компанії.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукові розвідки щодо розвитку сучасних концепцій стратегічного контролінгу здійснюються багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями, зокрема з огляду на предмет даного дослідження, привертають увагу роботи М. Пушкаря, І. Перезової, С. Шкарлета, В. Івашкевича, С. Фалько, П. Ховарта, Д. Хана, Х. Фольмута. Аналіз публікацій цих та інших авторів дозволяє констатувати, що висвітлення проблематики окремих прикладних сфер стратегічного контролінгу сьогодні

виходять за межі суто інструментарію стратегічного планування і контролю. У відповідь на практичні завдання менеджменту в цифровій економіці посилюється імпульс для взаємопроникнення знань з контролінгу, системології, інформатики, економічної кібернетики та стратегічного менеджменту як теоретичного підґрунтя міждисциплінарних наукових досліджень. У контексті цієї роботи важливими є оприлюднені наукові здобутки міждисциплінарного характеру Одноволика В.І. [4], Костенко О.М. [5], Бердникова В.В. [6], Софійчук К.К. [7].

Теоретичним підґрунтям даного дослідження є теорія систем та організації управління. В роботі використано результати емпіричних досліджень європейських дослідників щодо розподілу завдань між менеджерами і контролерами в компаніях [8; 9].

Зважаючи на те, що розвиток інформаційних технологій сприяє формуванню в компаніях інтерактивного середовища стратегічного контролінгу, актуальною задачею для сьогоdnішніх керівників і власників бізнесу, яка потребує подальшого наукового вирішення, є розробка інструментів і засобів управління для забезпечення інформаційно-комунікаційних потреб менеджменту.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є аналіз теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо систематизації управлінської інформації на основі виділення маркерів ефективності бізнесу в системі стратегічного контролінгу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Практична реалізація можливостей цифровізації економічних процесів на підприємстві сприяє формуванню інтеграційного середовища стратегічного контролінгу. За визначенням О.М. Костенко зміст контролінгу проявляється в інтеграції інформаційних потоків та визначенні за їх допомогою форм взаємодії із зовнішнім та внутрішнім середовищем для досягнення мети і своєчасного доведення інформації до осіб, які розробляють та приймають управлінські рішення [5, с. 31]. В частині розподілу повноважень це визначення підтверджується результатами емпіричних досліджень про те, що основні завдання, пов'язані зі стратегічним плануванням і стратегічним контролем в організаціях, здебільшого, виконуються менеджерами, тоді як завдання, пов'язані з надходженням стратегічної інформації — контролерами [9, с. 103].

Застосування кібернетичного підходу до опису ключових характеристик системи контролінгу розвиває цю концепцію, надаючи засоби для її характеристики в окремих аспектах (проекція), у контексті базових ознак системи управління, як-от: керованість, складність високого порядку, цілеспрямованість, динамічність, багато-

Таблиця. 1. Взаємовідповідність між інструментами і об'єктами стратегічного управління та маркерами ефективності бізнесу

Маркери ефективності бізнесу в системі стратегічного контролінгу	Інструменти стратегічного управління	Об'єкти стратегічного управління
Фінансово-економічні, ринкові показники та експертні оцінки щодо розвитку	Balanced Scorecard	Стратегічні ініціативи у взаємозв'язку маркетинг, фінанси, бізнес-процеси, навчання та розвиток
Цінність як результат процесу (діяльності), драйвери витрат	Activity Based Budgeting	Види діяльності як драйвери витрат, ланцюжок створення вартості
Оціночні показники, характерні для бізнесів - кращих практик	Benchmarking	Окремі функції або процеси
Експертні оцінки	SWOT - аналіз	Стратегічні ініціативи у балансі між зовнішніми загрозами та внутрішніми можливостями їм протидіяти
Розриви планових і фактичних показників господарської діяльності, експертні оцінки	GAP - аналіз (аналіз стратегічних розривів	Очікувана траєкторія розвитку підприємства, окремі елементи діяльності або бізнес-моделі
Функціональні показники окремих елементів продукту	Функціонально-вартісний аналіз	Ланцюжок створення вартості
Показники ринкової частки та оцінка можливостей зростання ринку	Портфельний (матричний аналіз)	Конкурентні переваги продукту, бар'єри входження на ринок
Оцінки якості виконання бізнес-процесів	Six Sigma	Якість виконання бізнес-процесів

параметричність, відкритість, інерційність та саморегулювання [4]. Костенко О.М. пропонує виділяти такі складові системи контролінгу, як методологія, структура, процес і технічні засоби [5, с. 31]. Зокрема методологія контролінгу включає: цілі, закони, принципи, методи, функції, технології і практику контролінгу. Структура зосереджує увагу на функціональній і організаційній структуризації, конкретних схемах взаємодії між різними рівнями управління. Процес контролінгу представляє систему комунікацій, розробку і реалізацію управлінських рішень, у тому числі їх інформаційне забезпечення. Технічні засоби контролінгу включають комп'ютерну техніку, мережі зв'язку, систему документообороту тощо [5, с. 31]. Орієнтуючись на ці елементи, можна виділити проєкції для опису системи стратегічного контролінгу. В цілому погоджуючись з таким переліком проєкцій розгляду системи контролінгу, вважаємо за доцільне зауважити, що ці елементи віддзеркалюють перш за все процес наукового пошуку, не є усталеними та потребують уточнення з огляду на необхідність розмежування функцій менеджера і контролера. Крім того, вважаємо за необхідне виділити функціональний аспект системи контролінгу в окрему проєкцію. Звичайно, в межах одного дослідження неможливо описати всю повноту реалізації вищезначених аспектів системи контролінгу підприємства. Для досягнення мети цього дослідження сконцентруємо увагу на детальній характеристиці окремих питань функціонального аспекту системи стратегічного контролінгу. На основі результатів дослідження В.І. Одноволика для більш детального розгляду виділимо функції розробки та вибору ключових управлінських параметрів, показників та розробки системи виміру, порівняння й узгодження якісних

показників [4]. Саме ці функції спрямовані на формування маркерів ефективності бізнесу в системі стратегічного контролінгу. Означені функції є базовими в каналі управління для перетворення даних в інформацію та знання щодо ефективності бізнесу, тому що їх реалізація є основою накопичення та порівняльно-го аналізу інформації керівниками підприємств.

Питання накопичення, вимірювання та оцінки стратегічно важливої інформації тісно пов'язані із методологією стратегічного управління, яка використовується в компанії для перетворення даних зовнішнього і внутрішнього середовища в інформацію та знання. Типові інструменти стратегічного контролінгу, які називаються у науковій літературі (Balanced Scorecard, Activity Based Budgeting, Benchmarking тощо) поодинокі досить широко описуються в стратегічному менеджменті в аспекті їх функціонального призначення. Проте управлінські технології використання цих методів, які формуються через проєкції структури, процесу та технічних засобів системи стратегічного контролінгу, досить побіжно описані в практиці впровадження цих методів окремими консалтинговими компаніями виключно з метою реалізації маркетингових інтересів щодо популяризації результатів власної діяльності. В цьому дослідженні формування управлінських технологій розглядається як ба-

зова функція стратегічного контролінгу — системи, що призначена для пошуку адекватних реаліям бізнесу методів стратегічного управління, розробки та впровадження (надання в використання менеджменту компаній) на їх основі результативних управлінських технологій капіталізації бізнесу, використовуючи наявні конкурентні переваги і створюючи нові у майбутньому.

З позиції системного аналізу та кібернетичного підходу до управління інформаційними потоками підприємства система контролінгу забезпечує вирішення проблем некерованості підприємства, в тому числі надлишку або дефіциту інформації; впорядкування внутрішніх інформаційних потоків; мінімізацію ризиків прийняття неоптимального управлінського рішення; координацію управлінських дій на підприємстві в рамках єдиного інформаційного поля [5, с. 32]. В основі вирішення цих питань є формування комплексу маркерів ефективності бізнесу в контексті оптимізації інформаційної системи, швидкості одержання інформації про стратегічні перспективи бізнесу та релеванності такої інформації по відношенню до об'єктів стратегічного управління. Використовуючи результати дослідження [10, с. 140] оберемо найпопулярніші інструменти стратегічного контролінгу та визначимо для кожного з них взаємовідповідність між об'єктами стратегічного управління та маркерами ефективності бізнесу в системі стратегічного контролінгу, (див. табл. 1).

Проведений порівняльний аналіз дозволяє визначити компліментарність інструментарію стратегічного управління при формуванні єдиного інформаційного середовища компанії для визначення специфічного набору маркерів ефективності бізнесу з урахуванням особли-

востей операційного потоку і поточної бізнес-моделі. Це мінімізує необхідність генерації надлишкових обсягів інформації та сприятиме впорядкуванню внутрішніх інформаційних потоків.

Кожен з визначених маркерів ефективності бізнесу має в системі стратегічного контролінгу пройти перевірку на доцільність його визначення в проєкціях функцій, структури, процесу та технічного забезпечення по відношенню до моделі управління компанії. Така перевірка дасть можливість оптимізувати кількість маркерів і забезпечить комплексність та швидкість моніторингу окремих елементів бізнес-моделі з метою вчасного прийняття стратегічних рішень щодо її трансформації.

ВИСНОВОК

У дослідженні проведено аналіз теоретико-методичних засад систематизації управлінської інформації на основі застосування системного аналізу та кібернетичного підходу до характеристики системи стратегічного контролінгу підприємства. За результатами дослідження окреслена необхідність вивчення системи стратегічного контролінгу компанії в проєкціях функцій, структури, процесу та технологічного забезпечення. Практичне значення має розроблена матриця взаємодій відповідності між інструментами і об'єктами стратегічного управління та маркерами ефективності бізнесу. Цінність наукових результатів полягає в можливості врахування компліментарності інструментарію стратегічного управління при формуванні специфічного набору маркерів ефективності бізнесу в середовищі стратегічного контролінгу. У дослідженні сконцентровано увагу на детальній характеристиці лише окремих питань функціонального аспекту системи стратегічного контролінгу, тому подальших розробок потребують питання характеристики системи стратегічного контролінгу підприємства в структурному, процесному аспектах та аспекті технічного забезпечення, зважаючи на їх тісний взаємозв'язок та розвиток цифрових технологій.

Література:

1. Rigby D., Bilodeau B. Management Tools & Trends. [Electronic resource] — Electronic data. — Mode of access: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017> (viewed on Feb 15, 2019). — Title from the screen.
2. Accenture Technology Vision 2018 [Electronic resource] — Electronic data. — Mode of access: <https://www.accenture.com/ru-ru/insight-technology-trends-2018> (viewed on Feb 15, 2019). — Title from the screen.
3. Felin T. When Strategy Walks Out the Door [Electronic resource] — Electronic data. — Mode of access: <https://sloanreview.mit.edu/article/when-strategy-walks-out-the-door/> (viewed on Feb 15, 2019). — Title from the screen
4. Одноволик В.І. Контролінг — кібернетична система управління економічними об'єктами на основі інформаційних технологій. Актуальні проблеми економіки. — 2013. — № 12. — С. 24—28.
5. Костенко О.М. Контролінг як інтегрована інформаційно-аналітична система управління. Інвестиції: практика та досвід. — 2013. — № 1. — С. 30—33.

6. Бердников В.В. Аналитическая концепция контроллинга бизнеса. Аудит и финансовый анализ. — 2013. — № 2. — С. 228—241.

7. Софійчук К.К. Модель впливу загроз на контрольні точки реалізації стратегії. Актуальні проблеми економіки. — 2014. — № 12 (162). — С. 447—452.

8. Almasan A., Circa C., Zarzycka E., Dobroszek J. Management accounting information from the perspective of managers: the case of Poland and Romania. Selected findings of a survey research. Zeszyty Teoretyczne Rachunkowosci. — 2016. — 90 (146). — P. 41—64.

9. Bienkowska A., Kral Z., Zablocka-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. Дуднева Ю.Е., Кір'ян О.І. Сучасний інструментарій стратегічного контролінгу в управлінні промисловими підприємствами. Економіка та право. — 2018. — № 1 (49). — С. 136—142.

References:

1. Rigby, D. and Bilodeau, B. (2017), "Management Tools & Trends", available at: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017> (Accessed 15 February 2019).
 2. Accenture Technology Vision (2018) "Accenture Technology Vision 2018", available at: <https://www.accenture.com/ru-ru/insight-technology-trends-2018> (Accessed 15 February 2019).
 3. Felin, T. (2016), "When Strategy Walks Out the Door", available at: <https://sloanreview.mit.edu/article/when-strategy-walks-out-the-door/> (Accessed 15 February 2019).
 4. Odnovolik, V.I. (2013), "Controlling is a cybernetic system of economic management objects based on information technology", Aktual'ni problemi ekonomiki, vol. 12, pp. 24—28.
 5. Kostenko, O. M. (2013), "Controlling as an integrated information and analytical management system", Investicii: praktika ta dosvid, vol. 1, pp. 30—33.
 6. Berdnikov, V. V. (2013), "Analytical concept of business controlling", Audit i finansovyy analiz, vol. 2, pp. 228—241.
 7. Sofijchuk, K.K. (2014), "Model of the impact of threats on the control points of strategy implementation", Aktual'ni problemi ekonomiki, vol. 12 (162), pp. 447—452.
 8. Almasan, A. Circa, C. Zarzycka, E. and Dobroszek, J. (2016), "Management accounting information from the perspective of managers: the case of Poland and Romania. Selected findings of a survey research", Zeszyty Teoretyczne Rachunkowosci, 90 (146), pp. 41—64.
 9. Bienkowska, A. Kral, Z. and Zablocka-Kluczka, A. (2018), "Selected functional solutions of strategic controlling in organisations operating in Poland", Management, Vol. 22, No. 1. DOI: 10.2478/manment-2018-0008.
 10. Dudnieva, Ju.E. and Kir'jan, O.I. (2018), "Modern tools for strategic control in the management of industrial enterprises", Ekonomika ta pravo, vol. 1 (49), pp. 136—142.
- Стаття надійшла до редакції 21.02.2019 р.*