

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВА НА БАЗІ ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЮВИХ ПОКАЗНИКІВ

В. В. Карцева, кандидат економічних наук

Діяльність підприємства визначається стратегією, яка реалізується через організацію внутрішніх бізнес-процесів і створення відповідної системи управління. Використання контролінгу дає можливість сформувати цілісну систему управління, призначену забезпечити якісне та своєчасне виконання завдань, передбачених обраною стратегією. В статті доводиться необхідність формування системи стратегічного контролінгу на підприємстві з визначенням цільових показників. Запропоновано основні етапи формування системи стратегічного контролінгу на підприємстві.

На сучасному етапі економічного розвитку підприємства мають не тільки зосереджувати увагу на поточному стані справ, але й визначити довгострокову стратегію розвитку. В цьому контексті збільшується значення формування системи стратегічного контролінгу на підприємстві для забезпечення виконання поставлених цілей.

У попередніх дослідження ми приділили увагу систематизації інструментарію контролінгу, підходам до формування концепції контролінгу на підприємстві, розглянули основні елементи системи контролінгу, розкрили методичні підходи до формування системи фінансового контролінгу на підприємстві та сформулювали авторський погляд на взаємодію складових системи фінансового контролінгу на підприємстві.

Питання стратегічного контролінгу в умовах формування ринкових відносин широко висвітлені в наукових працях: А. Аткинсона, І. Ансоффа, Р. Акоффа, М. Блауга, Д. Коумпленда, А. Дейлі, П. Друкера, М. Мескона, А. Томпсона, К. Хомбурга, П. Хорвата, І. Бородушко, Н. Ермасової, О. Примака, О. По-

тоцької, Н. Погостинської, І. Маринюк, Л. Малишевої, О. Попченко, С. Фалько та ін.

В Україні питанням стратегічного контролінгу присвячені праці І. Бланка, В. Геєця, Н. Кідрякової, С. Козьменко, Г. Мізерної, І. Мозіль, С. Петренко, М. Пушкар, Л. В. Савчука, В. Сопка, Л. Сухарєвої, О. Терещенка, М. Чумаченка, Н. Чухрай, І. Циглик та ін.

Контролінг як складова системи управління підприємством сприяє підвищенню якості управління та забезпеченню усіх управлінських ланок релевантною інформацією. Загальна система контролінгу реалізує і координує діяльність підприємства як у стратегічному, так і у оперативному напрямках. Є. Л. Попченко, Н. Б. Ермасова підкреслюють, що «головне в стратегічному контролінгу – координація і контроль усіх етапів стратегічного менеджменту як процесу і всіх його елементів як системи, то стратегічний контролінг координує функції стратегічного планування, контролю і системи стратегічного інформаційного забезпечення» [4, с. 41]. Стратегія має відображати генеральну лінію розвитку підприємства, організації або системи в цілому, причому стратегія має носити глобальний, довгостроковий характер.

Цільове управління, в рамках якого має реалізовуватись стратегія, передбачає:

- визначення цілі діяльності підприємства;
- визначення цільових показників, за якими можна контролювати досягнення поставленої цілі;
- планування або стандартизація визначених цільових показників;
- постійний моніторинг цільових показників як кількісно, так і якісно;

- контроль за виконанням показників, виявлення відхилень і з'ясування причин цих відхилень з метою можливого коригування цільових показників;
- прийняття управлінських рішень в умовах скоригованих цільових показників.

Система управління побудована на врахуванні вищенаведених складових, дає можли-

вість керівництву володіти ситуацією на підприємстві завдяки отриманню структурованої інформації в межах визначених вимірюваних показників. Важливим моментом для досягнення мети діяльності підприємства в рамках обраної стратегії є забезпечення узгодженості між собою стратегічних цілей (рис. 1).

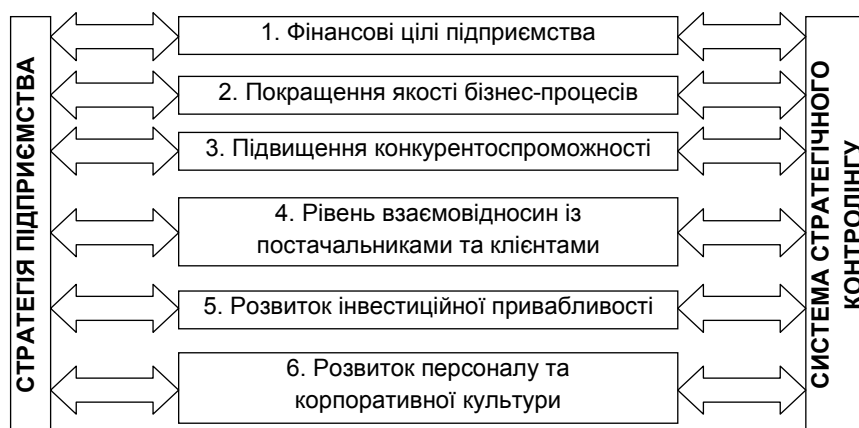


Рис. 1. Узгодження цілей зі стратегією підприємства

Для впровадження обраної стратегії необхідно виконання як мінімум двох умов:

1. Розуміння цілей стратегії має бути єдиним як для керівників, так і виконавців.
2. Формалізація стратегії на основі інструменту стратегічного контролінгу – системи показників, яка є підґрунтям для процесу планування, моніторингу, контролю, аналізу відхилень стосовно досягнення визначених довгострокових цілей.

Оцінка рівня виконання стратегії має проводитись у рамках визначених показників і за встановленими критеріями (стандартами).

Ефективне функціонування системи стратегічного контролінгу неможливо без встановлення відповідних стандартів, які б враховували стратегічні інтереси підприємства, відбираючи найбільш важливі показники, співвідношення між якими виражали б стратегічні установки підприємства.

Ми погоджуємося з [3, с. 81], що система стандартів стратегічного контролінгу має ґрунтуватись на таких принципах табл. 1.

Стандарт від англ. standard – норма, взірець, у більш широкому розумінні – взірець, еталон, модель, що приймаються за вихідні при зістав-

ленні з подібними об'єктами. На нашу думку, стандарт стратегічного контролінгу має базуватись на відповідних критеріях, які дозволять забезпечити виконання стратегічних цілей шляхом порівняння досягнутих показників з визначеними критеріями (стандартами).

Головною метою критеріїв (стандартів) системи стратегічного контролінгу є забезпечення встановлення фактів їхньої відповідності або невідповідності визначеним економічним показникам. Не має сенсу встановлювати критерії на показники, які не визначені як пріоритетні, або такі, що не сприяють розвитку підприємства. Оскільки система стратегічного контролінгу формується на довгостроковий період, то економічні і фінансові показники, які відбираються для її формування, мають враховувати особливості діяльності підприємства та виражати стратегічні установки щодо його функціонування і розвитку. Ми погоджуємося з думкою Н. Н. Погостинської, що «стратегічні цілі слід формувати скоріше як вимоги збільшення або зменшення відносних показників системи, ніж вимоги досягнення їх відповідних значень (стратегія – функція напрямку, а не стану)» [3, с. 83]. Виявляючи

Таблиця 1

Принципи розробки стандартів стратегічного контролінгу

Принципи	Загальнонаукові (філософські)	Особливі (теорія господарських систем)	Спеціальні (формування моделей стратегічного контролінгу)
Методологічні	ідеалізація, науковість	системність, концепція пошуку ідеалу, виявлення особливостей об'єкта	комплексність, інтеграція, взаємопогодженість показників
Методичні	інваріантність, формулювання визначень	конструктивність визначень, системоутворююча роль функції	нормативність, еталонність, порівнянність, розвиток
Практичної реалізації	корисність, реалізація	можливість інтерпретації	базування на діючій системі обліку, наочність

відхилення показників, які забезпечують рух підприємства в заданому напрямі, необхідно з'ясувати причини цих відхилень з метою прийняття управлінського рішення щодо повернення підприємства в рамки обраної стратегії.

В ході формування стратегічних критеріїв мають бути враховані саме стратегічні аспекти розвитку, а не загальні аспекти діяльності. Стратегічні установки мають бути вимірюваними і конкретними з метою забезпечення можливості їх подальшого контролю, аналізу, моніторингу та коригування в разі виявлення значних відхилень від встановлених значень.

І. Ансофф визначає «...ціль як критерій успіху або невдачі компанії. Будь-яка ціль має складатись з трьох елементів: атрибуту, що призваний перевіряти виконання критерію; засобу виміру або масштабу для оцінки величини атрибуту і задачі – відповідного значення масштабу, якого прагне досягти фірма» [1, с. 81]. У процесі діяльності підприємство має здійснювати оцінку поточних справ з метою виявлення відхилень фактичних результатів від запланованих.

Автори [3, с. 86] стверджують, що стратегія базується на рішеннях, які забезпечують досягнення цілей-критеріїв в процесі виконання цілей-обмежень. Ми дотримуємося думки, що прийняття обґрунтованого управлінського рішення в системі стратегічного контролінгу неможливе без критеріїв (стандартів), які мають бути визначені відповідно до стратегічних цільових установок підприємства.

Критерій – це мірило або основа, що дає можливість оцінювання та порівняння різних об'єктів і відображає інтереси підприємства та відповідні цілі ОПР (особа, що приймає рішення).

Практика доводить, що критерії (стандарту) можуть бути об'єктивними (виручка, дохід, прибуток, витрати), суб'єктивними (імідж підприємства, задоволеність клієнтів), абсолютними та відносними, якісними та кількісними.

Система стратегічного контролінгу має постійно фіксувати кількісні значення обраних показників і порівнювати їх зі значенням критерію (стандарту або плану). В результаті такого порівняння необхідно оцінити ситуацію, з'ясувати причини та фактори, що вплинули на погіршення або покращення результатів діяльності підприємства.

Якщо підприємство не встановлює так звані стратегічні критерії – обмеження або критерії (стандарту), то процес забезпечення своєчасного виявлення проблем у діяльності та визначення коригувальних заходів щодо їх усунення значно ускладнюється.

І. Ансофф підкреслює, що «в реальній дійсності основною проблемою фірми є отримання достатнього доходу від використання фактичних ресурсів, а не максимізація прибутку на основі припущення про те, що ресурси фірми можуть бути як завгодно змінені» [1, с. 82]. Таким чином, саме по собі отримання прибутку не є запорукою успіху. В такому випадку підприємство може визначити необхідний об-

сяг прибутку, який буде виступати в ролі критерію (стандарту) забезпечення розвитку.

Л. А. Малишева звертає увагу на те, що «методи визначення майбутнього стану організації в довгостроковій перспективі базуються на основному завданні стратегічного контролінгу – збереження балансу між прибутковістю, ростом та розвитком» [2, с. 5].

На нашу думку, така система управління дає можливість керівництву підприємства створити потужний центр управління, який має необ-

хідну інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень. «Стратегічний контролінг має допомагати організації ефективно використовувати її переваги та створювати нові потенціали для успішної діяльності на перспективу» [4, с. 40].

На нашу думку, формування та впровадження системи стратегічного контролінгу – процес досить складний і передбачає послідовне виконання етапів, вказаних на рис. 2.

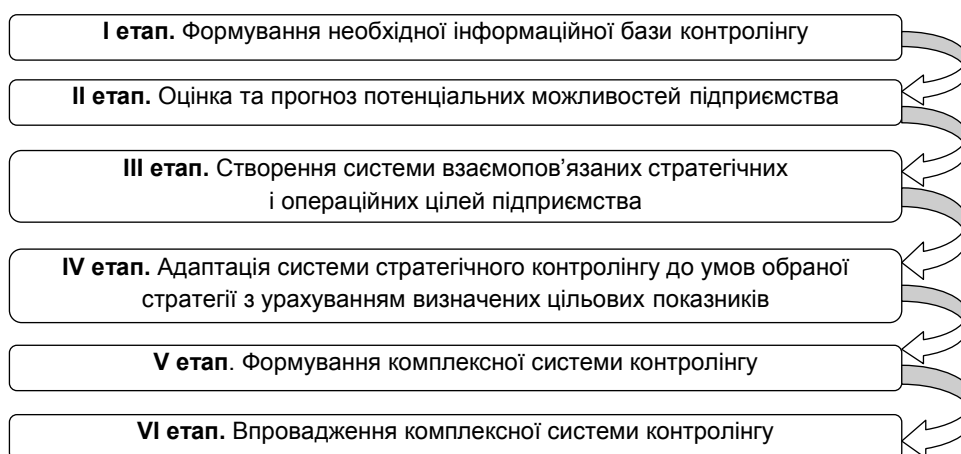


Рис. 2. Основні етапи формування системи стратегічного контролінгу на підприємстві

Визначення цільових показників у системі стратегічного контролінгу формує структуровану управлінську інформацію, яка орієнтує керівництво підприємства на чітке розуміння причин виникнення тієї чи іншої господарської ситуації, що в цілому позитивно впливає на результати діяльності.

У разі відсутності структурованих цілей і вимірюваних показників підприємство стикається з проблемою неузгодженості в роботі як окремих підрозділів, так і підприємства в цілому.

Практичний досвід формування системи стратегічного контролінгу свідчить, що однієї фінансової проєкції недостатньо, для того щоб розуміти напрям руху підприємства. Фінансовий результат є результатом статутної діяльності підприємства, яка визначена керівництвом у рамках окреслених бізнес-процесів. Таким чином, для досягнення позитивного фінансового результату діяльності підприємство необхідно розглядати з погляду сукупності

процесів, якими необхідно управляти в рамках визначеної стратегії та забезпечити: результативність, ефективність, продуктивність, якість, зацікавленість виконавців.

При формуванні системи стратегічного контролінгу на базі визначення цільових показників необхідно врахувати всі пріоритетні напрями розвитку підприємства. Такий підхід дає можливість забезпечити багатовимірний підхід до формування цільових показників, що будуть покладені в основу стратегії підприємства. Основні проєкції або пріоритетні напрями розвитку підприємства мають відображати ключові аспекти діяльності. На нашу думку, необхідно взяти за основу перспективи, які запропонували Р. Капланом і Д. Нортонном (фінанси, клієнти, бізнес-процеси, кадри) у процесі формування BSC (Balanced Scorecard), оскільки ця система дає можливість розглядати в комплексі фінансові та нефінансові показники.

У першу чергу необхідно розглядати цілі у сфері фінансової діяльності підприємства (обсяг реалізації, прибуток, витрати, рентабельність, фінансова рівновага, вартість підприємства, приріст вартості капіталу, інвестиційна привабливість).

По-друге, необхідно визначитись, що треба зробити для досягнення фінансових показників (покращити обслуговування клієнтів, підвищити ефективність процесів реалізації, збуту, виробництва).

По-третє, визначити пріоритетні ринкові показники підприємства (частка на ринку, конкурентні переваги, сильні та слабкі сторони конкурентів, цінова політика підприємства та конкурентів).

По-четверте, що підприємству необхідно зробити у сфері ключових ресурсів, якими, зокрема, є персонал (підвищення кваліфікації, освіта, вік, система мотивації).

По-п'яте, матеріально-технічне та інформаційне забезпечення (забезпеченість основними засобами, комп'ютерами, програмами, які дають можливість автоматизувати процес накопичення та обробки інформації).

Перспектив-проекцій може бути й більше, але ми вважаємо, що головним є не факт кількості визначення перспектив, а можливість забезпечення їх контролю, моніторингу, планування та коригування відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Цілі, що визначаються в рамках перспектив-проекцій, необхідно подати у вигляді стратегічної карти і показати між ним логічні зв'язки. Якщо відсутні такі зв'язки, то відсутня і визначена ціль. Після розробки стратегічної карти доцільно забезпечити виконавців цілей можливістю її виміру, тобто визначити

вимірюваність критеріїв за допомогою показників.

Важливим моментом для досягнення визначених цільових показників є їх узгодженість у рамках обраної стратегії, оскільки стратегія є головним механізмом узгодженості поставлених цілей.

Довгострокові цілі, які визначені підприємством, є орієнтирами, що вибудовуються від цілей і показників у рамках означених проєкцій-перспектив. Якщо ціль досягнута, то стратегія має бути змінена або переорієнтована на інші цілі.

На основі проведеного дослідження можна зробити такий висновок: в процесі формування системи стратегічного контролінгу на базі цільових показників необхідно відбирати такі показники, що порівнюються між собою як у кількісному, так і відносному значенні, оскільки порівняння показників тільки в абсолютних величинах не дає можливості оцінки якісних тенденцій у діяльності підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – С.Пб. : Питер Ком, 1999. – 416 с.
2. Мальшева Л. А. Методические подходы к оценке эффективности контроллинга. Препринт / Мальшева Л. А. – Екатеринбург : Ин-т УрО РАН, 2003. – 66 с.
3. Погостинская Н. Н. Контроллинг в системе стратегического управления : монография / Н. Н. Погостинская, Ю. А. Погостинский. – С.Пб. : Из-во МБИ, 2006. – 117 с.
4. Попченко Е. Л. Бизнес-контроллинг / Е. Л. Попченко, Н. Б. Ермасова. – М. : Альфа-Пресс, 2006. – 288 с.