

The essence of the roadmapping method was explored. It is determined that this method in combination with the method of constructing scenarios is one of the most promising among a wide range of technologies for the active design of the future, which are used in the strategic management of the socio-economic development of society. The advantages of its application in planning of ATC's development were substantiated and indicated the number of shortcomings of this tool (method) that complicate its widespread distribution. The main one is deceptive simplicity from the external format point of view, which turns into a rather complicated process of building a roadmap. The most common types of roadmaps, which are defined in foreign and domestic scientific space are analyzed.

It was proposed to conduct the classic methodology during roadmapping in the form of technology roadmapping as the type that most meets the needs of territorial planning. It was the roadmapping of newly formed (amalgamated) territorial community's development created using the participatory approach that has been constructed. The proposed map takes into account the full cycle of ATC's development planning. It also includes the development of both main program documents of territorial development — the Strategy and the Plan for the socio-economic development of the amalgamated territorial community. The main stages of their compilation and implementation in the roadmap building are taken into account in accordance with the current regulatory framework of the ATC's strategic planning. The designed roadmap should help communities avoid the negative effects of planning associated with the imperfection of regulatory and methodological content and the lack of necessary practical experience.

Keywords: strategic planning, roadmapping, amalgamated territorial community, development, participatory approach, decentralization.

Стаття надійшла до редакції 14.05.2019

УДК 658.155

DOI 10.33111/sedu.2019.44.039.049

Кизенко Олена Олександрівна*

ДІАГНОСТИКА СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Анотація. У статті розглянуто методичні питання діагностування стану стратегічного контролінгу на підприємстві. Методика ґрунтується на порівнянні відповідності між управлінськими завданнями і управлінськими технологіями. Це дозволяє діагностувати основний напрямок контролінгової діяльності організації і визначити, наскільки розвинений стратегічний рівень контролінгу. Апробація даного підходу показала, що в цілому він може використовуватися з метою визначення напрямків керуючого впливу в компанії і визначення ступеня його кореляції з можли-

* Кизенко Олена Олександрівна – канд. екон. наук, доцент, докторант кафедри стратегії бізнесу, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» olena.kyzenko@kneu.ua

вістю практичного досягнення підприємством узгоджених цілей. Це відповідає основним завданням стратегічного контролінгу. За результатами анкетування вибірки українських підприємств було встановлено, що найчастіше ними використовуються такі управлінські технології, як елементи стратегічного управління і бюджетування. Це свідчить про те, що контролінгова діяльність українських підприємств продовжує зосереджуватися на реєстраційно-облікових процесах, а стратегічний рівень залишається недостатньо розвиненим.

Ключові слова: контролінг, стратегічний контролінг, система управління, управлінські технології, ефективність бізнесу.

Вступ. Стратегічний контролінг дедалі більше потрапляє у фокус уваги керівників сучасних підприємств у зв'язку із посиленням його прогностичної, інтеграційної і проактивної функції в умовах цифрової економіки. Незважаючи на те, що єдиної теорії контролінгу на сьогодні немає, прогресивні концепції ґрунтуються на розумінні контролінгу як основи забезпечення системного управління організацією. Значимість контролінгової діяльності посилюються через необхідність системної інтеграції різних аспектів управління бізнес-процесами в організаційній системі. При цьому контролінг забезпечує методичну та інструментальну базу для підтримки основних функцій менеджменту і оцінки ситуації для прийняття управлінських рішень [5, с. 7–8]. Одним з ключових компонентів системи контролінгу є створення інформаційної системи, адекватної завданням управління [5, с. 8]. Причому, система контролінгу може бути ефективною та зможе дати відповідь на питання, що потрібно змінити в діяльності підприємства для покращення показників його роботи, лише за умови, що в підсистемі управління буде відбуватись перетворення даних в інформацію з подальшим перетворенням її в знання [8, с. 27].

Постановка задачі. На підприємствах, що функціонують в Україні, стратегічний контролінг тільки починає виокремлюватись як підсистема системи управління. Про це свідчать роботи вітчизняних науковців В.І. Одноволика [8], С.Ю. Альошина [1], Ю.Е., Дуднева та О.І. Кір'ян, [3], О.М. Костенко [6] та багатьох інших. Узагальнюючи результати прикладних досліджень вітчизняних авторів можна зробити висновок, що функціональне навантаження системи контролінгу полягає у створенні, моніторингу і підтримці в актуальному стані унікального для підприємства комплексу управлінських технологій, спрямованих на контроль ефективності і трансформацію бізнес-моделі компанії. Такий висновок, загалом, суголосний результатам зарубіжних досліджень, оприлюднених Міжнародним об'єднанням контролерів Internationale Controller Verein (ICV) [10].

В публікаціях ICV зазначається, що контролінг надає спрямовуючий (керуючий) вплив щодо практичного досягнення компанією узгоджених цілей, прямо пов'язуючи контролінгову діяльність із ефективністю прийняття управлінських рішень в організації. [10]. Очевидно, що сутнісне розуміння контролінгової діяльності еволюціонувало з кінця 19 ст. від сукупності облікових і методичних процедур до підсистеми інформаційного забезпечення управління

здля критичної оцінки дій керівників компаній різних рівнів щодо ефективності ухвалених рішень. Такий висновок є наскрізним у дослідженнях щодо розвитку концепцій контролінгу зарубіжних науковців, зокрема [4; 5; 9].

Незважаючи на наявні наукові дослідження, теорія контролінгу продовжує розвиватись. У цій роботі маємо на меті дослідити методичні аспекти діагностування стану стратегічного контролінгу на підприємстві та представити на основі цієї методики результати прикладних досліджень за матеріалами вибірки українських підприємств.

Результати. Основне завдання системи стратегічного контролінгу полягає у визначенні та створенні умов отримання менеджерами по-справжньому релевантних показників для стратегічного управління й реалізації технологій збирання первинної інформації для їх обчислення. Ефективність вирішення цього завдання на конкретному підприємстві методично можна перевірити співставивши найактуальніші управлінські завдання, які вирішують керівники компаній різних ланок управління, та комплекси управлінських технологій, які вони для цього використовують. Цей методичний підхід ґрунтується на науковій гіпотезі, що контролінгова діяльність актуалізує і вибудовує логіку управління компанією через поєднання управлінських методик та інструментів в управлінські технології. На сьогодні в компаніях накопичився значний масив управлінських технологій, які використовуються на різних рівнях управління і мають різне функціональне навантаження, про що свідчать численні дослідження, зокрема [2; 11].

Задля апробації запропонованого методичного підходу щодо діагностування стану стратегічного контролінгу підприємства на основі аналізу взаємовідповідності управлінських технологій та управлінських завдань, було проведено анкетування вибірки вітчизняних підприємств різних форм власності і видів діяльності¹. Респондентам було запропоновано оцінити за трибальною шкалою актуальність управлінських завдань (1 — найменш значуще; 3 — найбільш значуще), які вони вирішують у своїй практичній діяльності та оцінити рівень застосування управлінських технологій за шкалою: 1 — технологія не використовується; 2 — використовуються окремі елементи технології; 3 — технологія комплексно використовується. Комплекс управлінських технологій і питання анкети були сформовані з використанням результатів досліджень [2; 11].

Підприємства вибірки були розподілені за основним видом діяльності відповідно прийнятій в Україні класифікації для державних статистичних досліджень на такі сфери: інформації та телекомунікації, фінансової та страхової діяльності, торгівлі, промисловості, сільського, лісового та рибного господарств. За результатами опрацювання відповідей респондентів були отримані такі дані.

Найважливіші управлінські завдання для групи підприємств інформації та телекомунікації пов'язані з покращенням функціональних сфер внутрішнього середовища, зокрема, підвищення якості продукції, підвищення якості обслуго-

¹ Анкетування підприємств проведено в межах прикладного дослідження Інститут управлінського консультування КНЕУ у 2017–2018 р.р. на тему: «Розробка та впровадження інноваційних управлінських технологій на підприємствах України», особисто автором розроблено блок питань щодо діагностування форм реалізації стратегічного контролінгу на підприємствах України, які включені до анкети.

ування клієнтів і забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом. Стратегічні завдання (пошук ефективних методів конкурентної боротьби та впровадження нових технологій), є менш пріоритетними по відношенню до першої групи завдань (рис. 1). Також важливими є пошук шляхів і методів скорочення витрат і підвищення кваліфікації управлінського персоналу. Проте, управлінські технології, що найчастіше застосовуються на підприємствах (бенчмаркінг, аутсорсинг, бережливе виробництво), лише частково сприяють вирішенню означених завдань. На підприємствах цієї групи активно застосовуються також елементи всіх інших управлінських технологій, представлених на рис. 1, що говорить про активний пошук менеджментом набору ефективних управлінських технологій і актуальність контролінгової діяльності в формуванні системи стратегічного контролінгу як інформаційної системи.



Рис. 1. Кореляція між управлінськими завданнями і управлінськими технологіями для підприємств сфери інформації та телекомунікації

Першочерговими для керівників компаній сфери фінансової та страхової діяльності (рис. 2), є пошук ефективних методів конкурентної боротьби та підвищення якості обслуговування клієнтів. Управлінські технології частково підтримують виконання цих завдань. Найбільше використовуються елементи

стратегічного управління також впроваджено окремі елементи бюджетування, управління знаннями, управління змінами, системи збалансованих показників і системи управління взаємодією з клієнтами.

Важливими управлінськими завданнями є також впровадження нових технологій, підвищення якості продукції, пошук шляхів і методів скорочення витрат, делегування повноважень функціональним менеджерам, забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом, підвищення кваліфікації управлінського персоналу, що частково та доволі сепаратно підтримуються на рівні ядра управлінських технологій компаній.

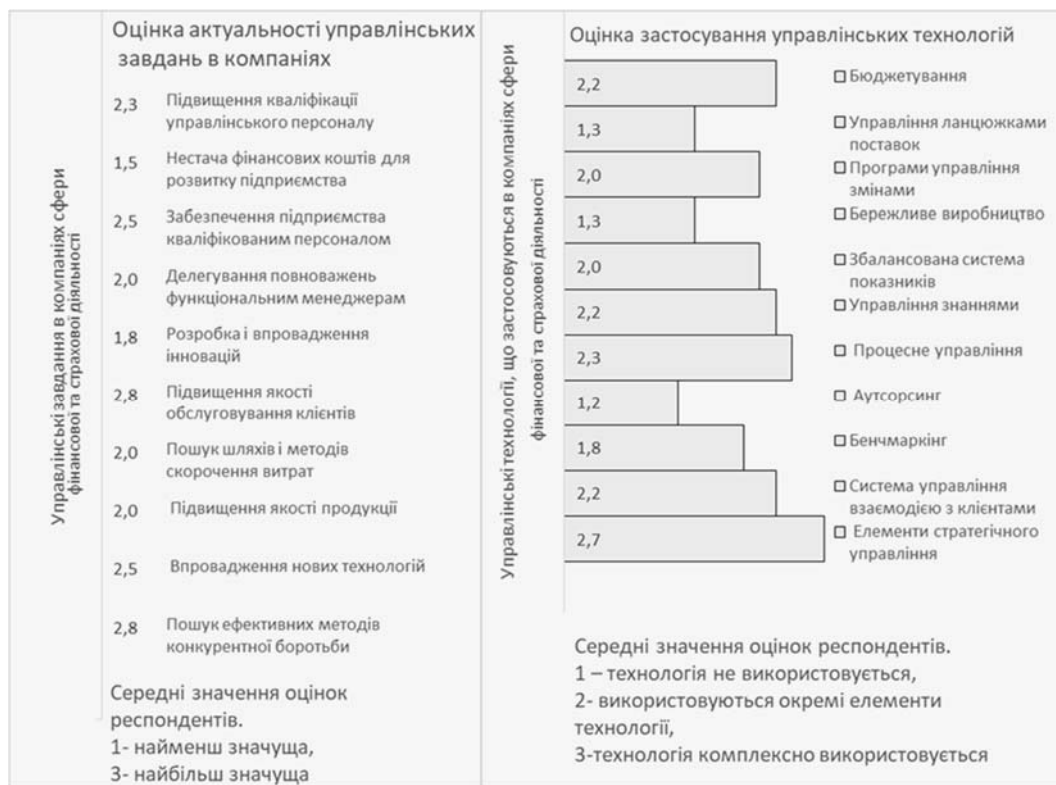


Рис. 2. Кореляція між управлінськими завданнями і управлінськими технологіями для підприємств сфери фінансової та страхової діяльності

Підприємства сфери торгівлі (рис. 3), найменше використовують сучасні управлінські технології, хоча їх спрямованість, у цілому, відповідає ключовим завданням менеджменту, але лише частково дозволяє створити інформаційний простір для забезпечення контролю над такими стратегічними активами як висококваліфікований виробничий персонал, система взаємодії з клієнтами та клієнтський капітал, партнерські зв'язки з основними контрагентами, торгова марка (бренд), ділова репутація.

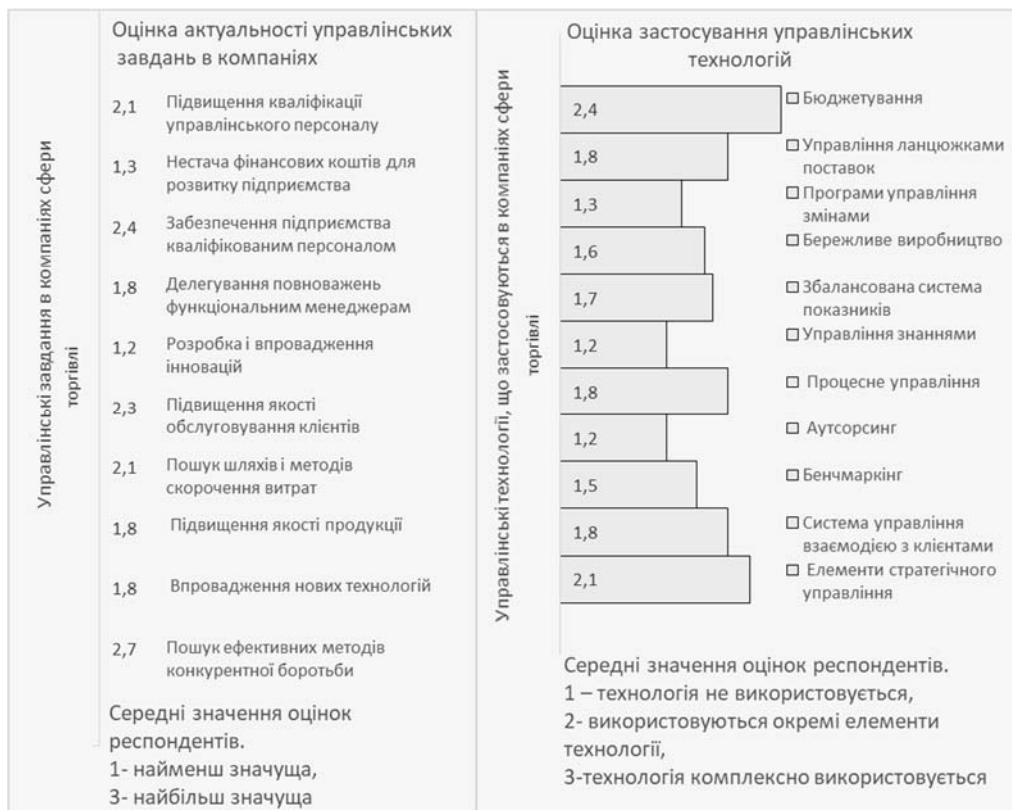


Рис. 3. Кореляція між управлінськими завданнями і управлінськими технологіями для підприємств сфери торгівлі

Підприємства сфери торгівлі найбільше орієнтовані на використання бюджетування. Такий набір управлінських технологій свідчить про орієнтованість системи контролінгу на управлінський облік, а управління — на стратегію лідування за витратами. Управлінські технології (управління ланцюжком поставок, процесне управління, система управління взаємодією з клієнтами) не повною мірою сприяють вирішенню головного завдання — пошуку ефективних методів конкурентної боротьби. Вирішення інших управлінських завдань: пошук шляхів і методів скорочення витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів, забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом, підвищення кваліфікації управлінського персоналу також частково підтримані через впровадження окремих елементів таких технологій управління, як елементи стратегічного управління, система управління взаємодією з клієнтами, аутсорсинг, процесне управління, збалансована система показників та управління ланцюжками поставок.

Підприємства промисловості (рис. 4), традиційно формують свої бізнес-процеси навколо таких стратегічних активів, як технологічне обладнання та технології і висококваліфікований виробничий персонал. Це говорить про низьку

інноваційну спрямованість підприємств. Управлінські технології у своїй переважній більшості застосовуються на рівні окремих елементів. Переважають елементи бережливого виробництва, стратегічного управління і бюджетування. Натомість найважливіше управлінське завдання, таке як впровадження нових технологій, ці управлінські технології інформаційно не підтримують. Ці дослідження ще раз доводять необхідність технологічної модернізації вітчизняних промислових підприємств у своєму основному загалі.

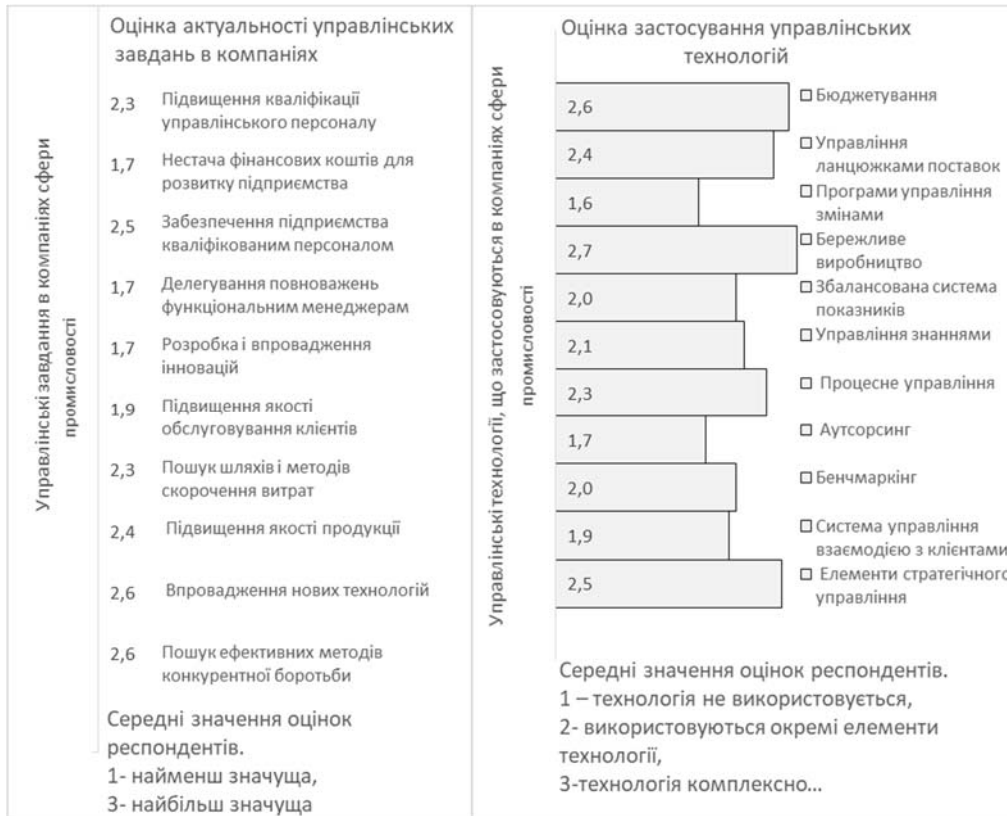


Рис. 4. Кореляція між управлінськими завданнями і управлінськими технологіями для підприємств промисловості

Найважливіші управлінські завдання, окрім пошуку ефективних методів конкурентної боротьби, теж спрямовані на вирішення проблем внутрішнього середовища, що правда в межах застарілих технологій: підвищення якості продукції, пошук шляхів і методів скорочення витрат, забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом, підвищення кваліфікації управлінського персоналу.

Галузь сільського, лісового та рибного господарства (рис. 5), відноситься до пріоритетних для інвестиційної підтримки на державному рівні через високий експортний потенціал продукції. Найчастіше, за даними опитування, викорис-

товуються управлінські технології, такі як управління ланцюжками поставок і процесне управління. Використовуються також окремі елементи управлінських технологій бюджетування, бережливого виробництва, бенчмаркінг і система управління взаємодією з клієнтами.

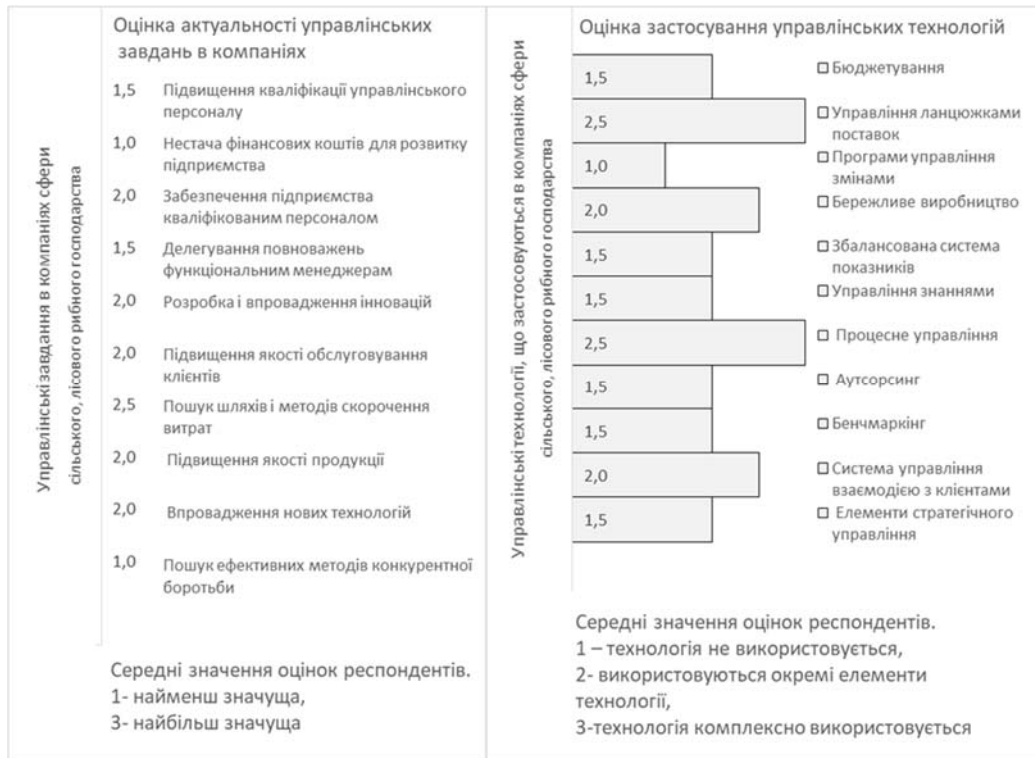


Рис. 5. Кореляція між управлінськими завданнями і управлінськими технологіями для підприємств сільськогосподарського, лісового та рибного господарств

Натомість найважливішими управлінськими завданнями є пошук шляхів і методів скорочення витрат (найнагальніше завдання), підвищення якості обслуговування клієнтів, розробка і впровадження інновацій, забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом. Така невідповідність свідчить про те, що сільськогосподарські підприємства найбільше потребують підтримки на рівні адаптації і розробки управлінських технологій для комплексного інформаційно-забезпечення їх систем управління.

Висновки. Проведене дослідження дозволило запропонувати методичний підхід щодо діагностування стану стратегічного контролінгу на підприємствах через порівняння взаємовідповідності між управлінськими завданнями та управлінськими технологіями. Апробація даного підходу показала, що в цілому він може використовуватись з метою визначення напрямків керуючого впливу в компанії та визначення ступеня його кореляції з можливістю практичного дося-

гнення підприємством узгоджених цілей, що відповідає ключовим завданням стратегічного контролінгу. За результатами анкетування вибірки українських підприємств було встановлено, що найчастіше використовуються такі управлінські технології, як елементи стратегічного управління і бюджетування. Вони набрали найвищі середні оцінки серед підприємств-респондентів у розрізі окремих видів економічної діяльності. Відповідно, стратегія підприємств зосереджена, переважно, на економії витрат, а управлінські завдання сконцентровані на пошуку шляхів досягнення середнього рівня прибутковості й ліквідності компаній. Це свідчить, що контролінгова діяльність українських підприємств продовжує зосереджуватись на реєстраційно-облікових процесах, а стратегічний рівень залишається не досить розвиненим.

Література

1. Альошин С. Ю. Концептуальні основи управління інноваційним розвитком промислового підприємства на засадах контролінгу / С. Ю. Альошин // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. — 2014. — № 2. — С. 114-119. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2014_2_18.
2. Верба В.А., Гребешкова О.М. Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств. Актуальні проблеми економіки. № 5. 2010. С. 52–59.
3. Дуднева Ю.Е., Кір'ян О.І. Сучасний інструментарій стратегічного контролінгу в управлінні промисловими підприємствами. Економіка та право. 2018. №1 (49). С. 136–142.
4. Ивашевич В.Б. Проблемы теории управленческого учета и контроллинга. Международный бухгалтерский учет. 2016. № 14. С.32–46 URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/problemy-teorii-upravlencheskogo-ucheta-i-kontrollinga-1> (дата звернення 30.01.2019).
5. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организации / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. 2-е изд. М.: Финансы и статистика, 2002. 252 с.
6. Костенко О. М. Контролінг як інтегрована інформаційно-аналітична система управління // Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 1. С. 30–33.
7. Куцик П. О., Остап'юк Н. А. Організація оперативного та стратегічного контролінгу в умовах інтегрованої системи обліку. Технологічний аудит та резерви виробництва. 2017. № 3. С. 24–29.
8. Одноволик В.І. Контролінг — кібернетична система управління економічними об'єктами на основі інформаційних технологій. Актуальні проблеми економіки. 2013. № 12. С. 24–28.
9. Dobroszek J. Ewolucja controllingu w praktyce amerykańskich i europejskich przedsiębiorstw, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica”, 2011, 249, pp. 101–121.
10. Internationale Controller Verein, ICV. URL: <https://www.icv-controlling.com> (Date 23.04.2019).
11. Top 10 Management Tools. Bain & Company. URL: http://www2.bain.com/management_tools/BainTopTenTools/2017/default.asp (Date 23.04.2019).

References

1. Aloshin S. Ju. Konceptualni osnovi upravlinnja innovacijnim rozvitkom promislovogo pidpriemstva na zasadah kontrolingu [Conceptual framework for managing innovative development of an industrial enterprise based on controlling] *Naukovij visnik*

Poltavskogo universitetu ekonomiki i torgivli: Ekonomichni nauki. 2014. № 2: 114–119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2014_2_18. [in Ukrainian].

2. Verba V.A., Grebeshkova O.M. Analitična ocinka upravlinskih tehnologij rozvitku ukraïnskih pidpriemstv [Analytical assessment of management technologies for the development of Ukrainian enterprises]. *Aktualni problemi ekonomiki*. № 5. 2010: 52–59. [in Ukrainian].

3. Dudneva Ju. E., Kirjan O.I. Suchasnij instrumentarij strategichnogo kontroliungu v upravlinni promislivimi pidpriemstvami [Modern tools of strategic controlling in the management of industrial enterprises]. *Ekonomika ta pravo*. 2018. №1 (49):136–142. [in Ukrainian].

4. Ivashkevich V.B. Problemy teorii upravlencheskogo ucheta i kontroliungu. [Problems of the theory of management accounting and controlling]. *Mezhdunarodnyj buhgalterskij uchet*. 2016. № 14: 32–46 URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/problemy-teorii-upravlencheskogo-ucheta-i-kontroliunga-1> (date 30.01.2019). [in Russian].

5. *Kontrolling v biznese. Metodologicheskie i prakticheskie osnovy postroeniya kontroliungu v organizacii* [Controlling in business. Methodological and practical basis for building controlling in organizations] A.M. Karminskij, N.I. Olenev, A.G. Primak, S.G. Falko. 2nd ed. Moscow, 2002. [in Russian].

6. Kostenko O. M. Kontroliung jak integrovana informacijno-analitična sistema upravlinnja [Controlling as an integrated information and analytical management system]. *Investicii: praktyka ta dosvid*. 2013. № 1: 30–33. [in Ukrainian].

7. Kucik P. O., Ostapjuk N. A. Organizacija operativnogo ta strategichnogo kontroliungu v umovah integrovanoï sistemi obliku [Organization of operational and strategic controlling in the context of an integrated accounting system]. *Tehnologichnij audit ta rezervi virobnictva*. 2017. № 3: 24–29. [in Ukrainian].

8. Odnovolik V.I. Kontroliung — kibernetična sistema upravlinnja ekonomičnimi ob'ektami na osnovi informacijnih tehnologij [Controlling is a cybernetic system of management of economic objects based on information technology]. *Aktualni problemy ekonomiky*. 2013. № 12: 24–28. [in Ukrainian].

9. Dobroszek J. Ewolucja controllingu w praktyce amerykańskich i europejskich przedsiębiorstw, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica”, 2011, 249: 101–121.

10. Internationale Controller Verein, ICV. URL: <https://www.icv-sontrolling.com> (Date 23.04.2019).

11. Top 10 Management Tools. Vain & Company. URL: http://www2.bain.com/management_tools/BainTopTenTools/2017/default.asp (Date 23.04.2019).

ДИАГНОСТИКА СОСТОЯНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛИНГА НА УКРАИНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Елена Александровна Кизенко,

канд. экон. наук, доцент, докторант кафедры
стратегии бизнеса

ГВУЗ «Киевский национальный экономический
университет имени Вадима Гетьмана»

Аннотация. В статье рассмотрены методические вопросы диагностирования состояния стратегического контроллинга на предприятии. Методика основывается на выдвинутой научной гипотезе о том, что контроллинговая деятельность актуализирует и выстраивает логику управления компанией через объединение управленческих методик и инструментов в управленческие технологии. Сравнение соответствия между управленческими задачами и управленческими технологиями позволяет диагностиро-

вать основное направление контроллинговой деятельности организации и определить, насколько развит стратегический уровень контроллинга. Апробация данного подхода показала, что в целом, он может использоваться с целью определения направлений управляющего воздействия в компании и определения степени его корреляции с возможностью практического достижения предприятием согласованных целей. Это соответствует основным задачам стратегического контроллинга. По результатам анкетирования выборки украинских предприятий было установлено, что чаще всего ими используются такие управленческие технологии как элементы стратегического управления и бюджетирования. Они набрали самые высокие средние оценки среди предприятий-респондентов в разрезе отдельных видов экономической деятельности. Предложенная методика позволила выявить, то стратегия предприятий сосредоточена преимущественно на экономии затрат, а управленческие задачи сконцентрированы на поиске путей достижения среднего уровня доходности и ликвидности компаний. Это свидетельствует, о том, что контроллинговая деятельность украинских предприятий продолжает сосредотачиваться на регистрационно-учетных процессах, а стратегический уровень остается недостаточно развитым.

Ключевые слова: контроллинг, стратегический контроллинг, система управления, управленческие технологии, эффективность бизнеса.

DIAGNOSTICS OF CONDITION OF STRATEGIC CONTROLLING AT UKRAINIAN ENTERPRISES

Olena O. Kyzenko, PhD,
SHEI "Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman"

Abstract. The article discusses the methodological issues of diagnosing the state of strategic controlling in an enterprise. The methodology is based on the scientific hypothesis that the controlling activity actualizes and builds the logic of company management by combining management methods and tools into management technologies. Comparison of the correspondence between management tasks and management technologies makes it possible to diagnose the main direction of the control activity of an organization and determine how developed the strategic level of controlling is. Approbation of this approach showed that, in general, it can be used to determine the direction of control in a company and determine the degree of its correlation with the possibility of an enterprise achieving practical agreed goals. This corresponds to the main goals of strategic controlling. According to a survey of a sample of Ukrainian enterprises, it was found that they most often use such management technologies as elements of strategic management and budgeting. They received the highest average ratings among respondent enterprises in the context of certain types of economic activity. The proposed methodology has shown that the strategy of enterprises is focused primarily on cost savings, while management tasks are aimed at finding ways to achieve an average level of profitability and liquidity of companies. This indicates that the control activities of Ukrainian enterprises are still focused on the registration and accounting processes, while the strategic level remains underdeveloped.

Keywords: controlling, strategic controlling, management system, management technologies, business efficiency.

Стаття надійшла до редакції 10.05.2019