

ПРИКЛАДНА ЕКОНОМІКА

УДК 331.1

JELClassificationM21

DOI 10.33111.E&E.2019.42.KyzenkoO

O. Kyzenko

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the
Department of Business
StrategySHEE «Kyiv National
Economic University named after
Vadym Hetman»*

О.О. Кизенко

*к.е.н., доцент кафедри стратегії
бізнесу ДВНЗ «Київський
національний економічний
університет
імені Вадима Гетьмана»*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6109-4798>

СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ НОВАТОРСЬКИХ ПРОДУКТІВ КОМПАНІЇ

АНОТАЦІЯ. За результатами дослідження було проаналізовано теоретико-методологічні та прикладні засади реалізації контролінгової діяльності на підприємстві через комплекс управлінських технологій, що спрямована на визначення економічної ефективності новаторських продуктів компанії у контексті стратегії розвитку бізнесу. За результатами дослідження практики формування системи контролінгу українських підприємств визначена їх зосередженість на питаннях забезпечення поточної прибутковості незалежно від рівня інноваційної активності. Це виявляється через вибір компаніями бюджетування як базової управлінської технології організації контролінгової діяльності. Подальших досліджень потребують питання конфігурації управлінських технологій, що забезпечують контролінгову діяльність підприємств під впливом розвитку інформаційних, когнітивних і хмарних технологій збирання та обробки важливої інформації для оцінки економічної привабливості новаторських розробок компаній.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: контролінг, стратегічний контролінг, інноваційний продукт, економічна ефективність, управлінські технології.

STRATEGIC CONTROLLING AS A ENSURING FACTOR OF THE COMPANY'S INNOVATIVE PRODUCTS ECONOMIC EFFICIENCY

ANNOTATION. According to the results of the research, the theoretical, methodological and applied bases of implementation of controlling activity at the enterprise through the complex of

management technologies were analyzed, which is aimed at determining the economic efficiency of innovative products of the company in the context of business development strategy. It has been determined that the technological development of enterprises leads to the orientation of controlling activity on the control system. Controlling provides innovative development of enterprises on the basis of system integration of planning, control and information provision functions in converged information spaces. It creates the basis for the development and definition of the economic efficiency of innovation. Functionally innovative product must have the basic properties of relevance (the ability to perform a specific function), efficiency (to be profitable for the company) and novelty. Additionally, the properties of elegance (the subjective perception of the product by the consumer) and geneticist (the ability to discover new possibilities in relation to a wide range of new ideas) were considered. It has been stated that genesis lies at the heart of the transformation of not only one product, but a whole range of products or production technologies, and therefore attracts particular attention in the context of the development of concepts of strategic control. According to the results of the research on the practice of forming a controlling system at Ukrainian enterprises, their concentration on issues of maintenance of current profitability, regardless of the level of innovation activity, was determined. The company choice budgeting as the basic management technology of organizing controlling activity. Further researches require the configuration of management technologies that provide controlling activity of enterprises under the influence of the development of information, cognitive and cloud technologies and services for the collection and processing of important information.

KEYWORDS: Controlling, Strategic Controlling, Innovative Product, Cost Effective, Managerial Technology.

Вступ. В умовах цифрової економіки спостерігаються два різноспрямовані процеси в контексті інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень. З одного боку, інформаційна база компанії спрощується (скорочується кількість показників управлінського обліку, які є релевантними для розробки стратегії), з іншого — нові канали комунікації та сучасні інформаційні технології обробки даних через візуалізацію розширюють можливості керівників для здобуття нових знань. Відповідно перерозподіляються зайнятість працівників і змінюються технології обробки інформації, скорочуючи навантаження на традиційну систему управлінського (внутрішньовиробничого) обліку чи операційного контролінгу.

Як зазначають у своїх публікаціях експерти Information Week, технологія для сучасних компаній уже не є лише інстру-

ментом переходу з пункту А до пункту Б. Технології й дані трансформують кожний елемент бізнес-процесів, створюючи потребу нових цифрових інструментах у багатьох функціональних напрямів роботи компаній. Впровадження інформаційних технологій, звісно, вже не є відповідальністю лише ІТ-департаменту. До впровадження цифрових технологій мають бути залучені співробітники різних спеціалізацій. Цей підхід стає базовим для формування конкурентних переваг компаній — лідерів ринку [11].

Постановка завдання. Проблематика формування ключових принципів взаємодії в системі управління організацією — це найважливіша характеристика компанії як соціально-економічної системи, у межах якої відбувається спільна діяльність людей, що намагаються досягти як особистих, так і загальноорганізаційних цілей. У цьому аспекті система стратегічного контролінгу розглядається науковцями як складова системи управління підприємством, яка має забезпечувати інформаційну підтримку процесу досягнення операційної та стратегічної ефективності. У такому контексті систему контролінгу на стратегічному й операційному рівнях розглядають В. Івашкевич [2], П. Ховарт [6], Ю. Дуднева та О. Кір'ян [1], О. Костенко [7] й інші дослідники.

Функції стратегічного контролінгу в межах стратегічного процесу, відповідно, полягають у створенні та підтримці в актуальному стані інформаційного забезпечення управління, орієнтованого на результат, і у формуванні системи показників (індикаторів), за якими вибудовується інформаційна база підприємства (збір, реєстрація й аналіз інформації) про стан об'єктів внутрішнього і зовнішнього середовищ. Однак прогресуючі технологічні зміни змушують компанії шукати постійний компроміс між трансформацією бізнес-процесів (через активне впровадження технологічних та управлінських інновацій) та їх унормуванням через систему індикаторів з метою покращення контрольованості бізнесу.

Відповідні підходи дедалі ширше висвітлюються в наукових працях, свідченням чого є публікації результатів досліджень як глобальних консалтингових компаній, так і окремих науковців [5; 9; 10]. Зокрема, Е. Заржицка (E. Zarzycka), Дж. Доброжек (J. Dobroszek), Л. Лепісто (L. Lepistö) і С. Моїланен (S. Moilanen) на основі кейс-методу репрезентували характеристику важелів керування, які необхідні для забезпечення органічного поєднання в компанії управлінських інновацій і стандартизації контролінгових процедур [10]. У цьому контексті слід зазначити, що базови-

ми елементами управлінської системи, від яких залежить ефективність стратегічного контролінгу, є фінансова структура компанії, інформаційні потоки і канали комунікації, документообіг та управлінські технології обробки і реєстрації інформації. Проте даний напрям досліджень лише починає розвиватись й означені питання потребують узагальнення та подальшого обґрунтування на теоретичному рівні.

Метою цього дослідження є аналіз теоретико-методологічних і прикладних засад реалізації контролінгової діяльності через комплекс управлінських технологій підприємства, що спрямована на забезпечення економічної ефективності новаторських продуктів компанії в контексті стратегії розвитку бізнесу.

Результати. Стратегічний контролінг являє собою організований простір інформаційно-аналітичного та методичного забезпечення процесів планування, контролю, аналізу та прийняття управлінських рішень через комплекс взаємоузгоджених управлінських технологій з метою розробки та успішного впровадження стратегії розвитку підприємства. Таке визначення цьому поняттю можна надати на основі критичного аналізу наукових публікацій [2; 6]. Зокрема, слід звернути увагу на те, що об'єктом особливої уваги в системі стратегічного контролінгу є моніторинг тенденцій відставання швидкості змін облікової системи як інформаційної бази стратегічного управління від швидкості трансформації операційної системи, у межах якої реалізуються стратегічні ініціативи.

Успішна реалізація стратегічних ініціатив найчастіше пов'язана із впровадженням інновацій. Досліджуючи питання створення інновацій в організаціях, Д. Кроуплі (D. Cropley) та А. Кроуплі (A. Cropley) дискутують навколо питань щодо розпізнавання потенційних інновацій, коли ті зустрічаються вперше, та диференціації специфічних властивостей продуктів, які роблять їх комерційно привабливими [8, с. 46]. Науковці наголошують, що сама по собі новизна і креативність, безперечно, покладена в основу створення інновацій, проте є необхідною, але недостатньою умовою розробки і впровадження економічно ефективних інноваційних продуктів.

Зважаючи на мету нашого дослідження, особливо заслуговують на увагу розробки щодо якостей продуктів, які забезпечують їх комерційну ефективність. З функціональної позиції інноваційний продукт повинен мати базові властивості релевантності (спроможності виконувати певну функцію), ефективності (бути прибутковим для компанії) та новизни. Однак Д. Кроуплі та

А. Кроуплі додають до цих властивостей й елегантність (суб'єктивне враження споживачів від продукту) і генетичність (здатність відкривати нові можливості стосовно не лише конкретного продукту, а й слугувати зародком широкого напрямку нових ідей) [8, с. 54–56].

Генезис лежить в основі трансформації не лише одного продукту, а й лінійки продуктів чи технологій виробництва, і тому привертає особливу увагу в контексті розвинення концепцій стратегічного контролінгу. Для реалізації відповідних функцій на підприємстві та впровадження інноваційних стратегій у системі стратегічного контролінгу розробляються різні управлінські технології. Аналіз використання управлінських технологій у контексті управлінських завдань дозволить виявити можливості системи стратегічного контролінгу з встановлення економічної ефективності новаторських продуктів компанії.

Методологія прикладного дослідження. Для з'ясування можливостей системи стратегічного контролінгу з фіксування інформації про економічну ефективність новаторських продуктів компанії через вибір і застосування окремих управлінських технологій було проведено анкетування 102 українських підприємств різних форм власності і видів діяльності¹. У структурі вибірки великі компанії (понад 250 співробітників) становили 48 % респондентів, середні компанії (50–250 співробітників) — 14 %, малі підприємства (менше від 50 співробітників) — 38 %. Частково результати цих досліджень були опубліковані у [3; 4].

На українських підприємствах бізнес-модель формується на основі традиційного ланцюга створення вартості: від ресурсів до пропозиції продукту, каналів розподілу і пріоритетів споживачів. Важливість цілей, актуальність управлінських завдань і поширеність управлінських технологій для цілей цього дослідження визначалась респондентами за трибальною шкалою на основі експертних оцінок. Результати порівняльного аналізу важливості цілей компаній залежно від інноваційної активності підприємств подано на рис. 1.

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

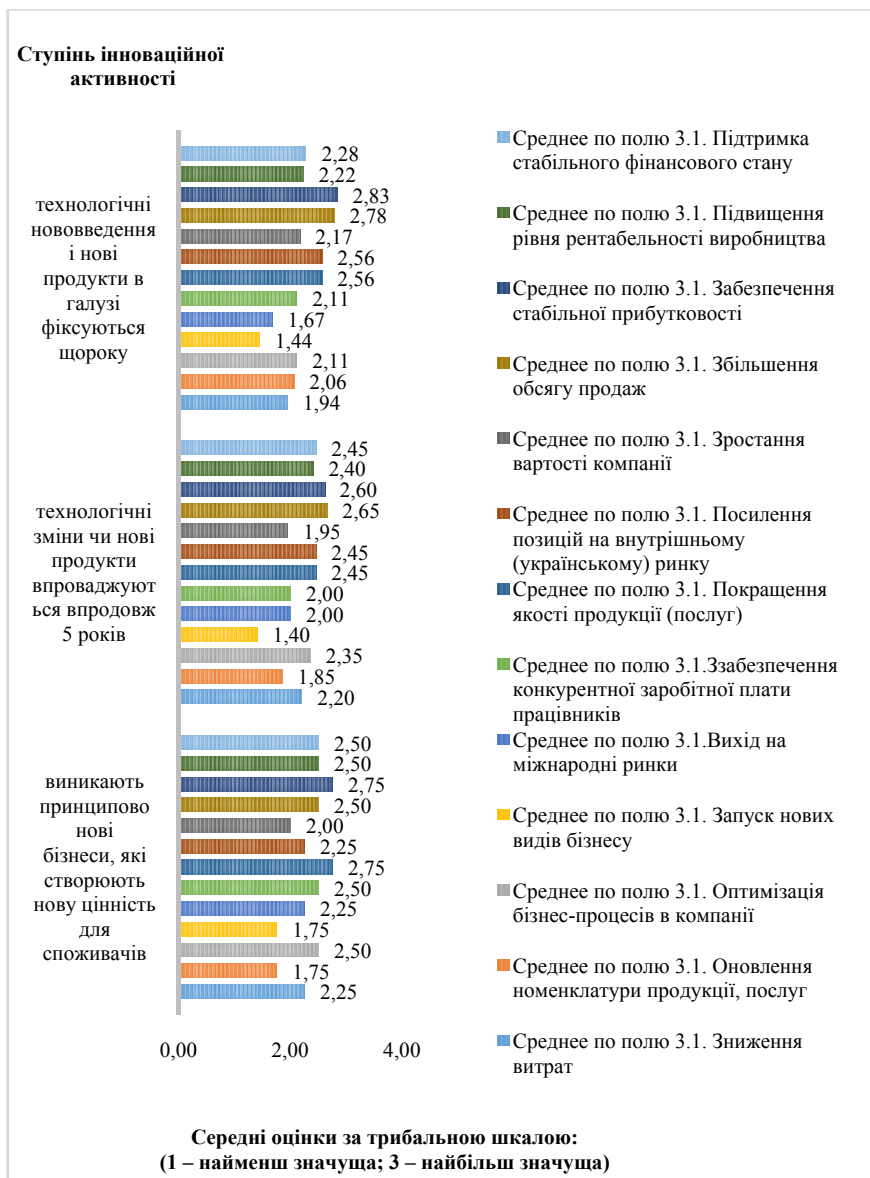


Рис. 1. Порівняння важливості цілей компаній залежно від інноваційної активності підприємств

Джерело: власна розробка автора за результатами анкетування.

За даними розподілу важливості цілей компаній можна визначити, що залежно від інноваційної активності підприємств різняться цілі, які підприємства визначають як найбільш і найменш значущі. Для підприємств, що працюють у середовищі з високим рівнем інноваційної активності, в яких виникають принципово нові види бізнесу, що створюють новітню цінність для споживачів, найважливішими вбачаються цілі із забезпечення стабільної прибутковості та покращення якості продукції, а найменш значущими — з оновлення номенклатури продукції та запуску нових видів бізнесу. Для підприємств, які працюють у середовищі, в якому технологічні нововведення і нові продукти фіксуються щороку, найбільш значущими є завдання із забезпечення стабільної прибутковості й зі збільшення обсягу продаж, а найменш значущими — запуск нових видів бізнесу і вихід на міжнародні ринки. Для підприємств, що працюють у середовищі низької інноваційної активності, найважливішими визнаються цілі зі збільшення обсягу продаж і забезпечення стабільної прибутковості, а найменш значущими є цілі щодо запуску нових видів бізнесу й оновлення номенклатури продукції. Результати показали, що компанії незалежно від рівня інноваційної активності зосереджують увагу на операційній ефективності.

Для детальнішого розгляду використання управлінських технологій проведемо групування підприємств за видами економічної діяльності та визначимо рівень використання цих технологій з урахуванням самоідентифікації фінансового стану компаній у градації «погано», «добре», «задовільно». В опитуванні стосовно використання управлінських технологій респонденти давали оцінки за трибальною шкалою: 1 — технологія не використовується, 2 — використовуються окремі елементи технології, 3 — технологія комплексно використовується.

За результатами наданих експертних оцінок усі управлінські технології були розділені на три групи на основі середніх оцінок: ті, які використовуються переважно більшістю підприємств; ті, які частково використовуються; й ті, які практично не використовуються. Результати подано на рис. 2–4.

На основі кодування класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД 2010) виділимо такі групи підприємств: 01—03 (сільське, лісове рибне господарство); 05—35 (промисловість); 45—47 (оптова і роздрібна торгівля); 49—53 (транспорт, складське господарство); 56 (діяльність із забезпечення стравами та напоями); 58—63 (інформація та телекомунікації); 64—66 (фінансова і страхова діяльність); 69—75 (професійна, наукова і

технічна діяльність; 77—82 (адміністративне та допоміжне обслуговування). Такі управлінські технології, як аутсорсинг і програми управління змінами набрали найнижчі середні оцінки щодо їх застосування на підприємствах вибірки. Причому ті компанії, що активно використовують ці управлінські технології, ідентифікують свій фінансово-економічний стан як задовільний. Ті ж компанії, які меншою мірою використовують ці технології, здебільшого ідентифікують свій фінансово-економічний стан як добрий. Узагальнюючи результати, можна зазначити, що в умовах економіки України аутсорсинг поки що не виправдовує себе як технологія оптимізації кореневих видів діяльності, а програми управління змінами є неефективними в умовах значної мінливості зовнішніх умов господарювання. Найбільшу групу утворили технології, які набрали проміжні середні оцінки(рис. 3).

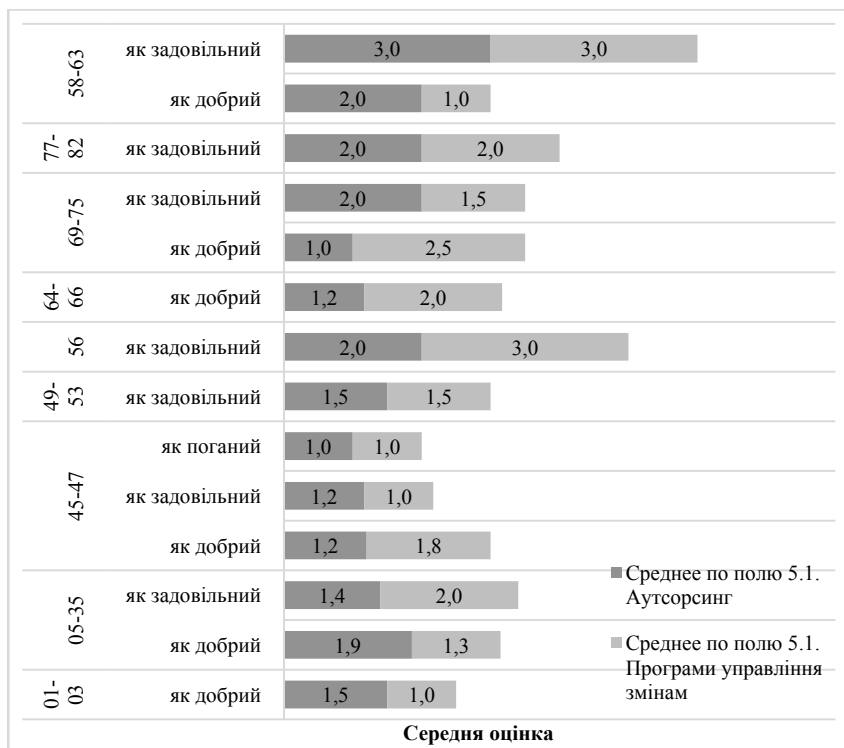


Рис. 2. Управлінські технології, які набрали найнижчі середні оцінки, у розрізі окремих видів економічної діяльності

Джерело: власна розробка автора за результатами анкетування.

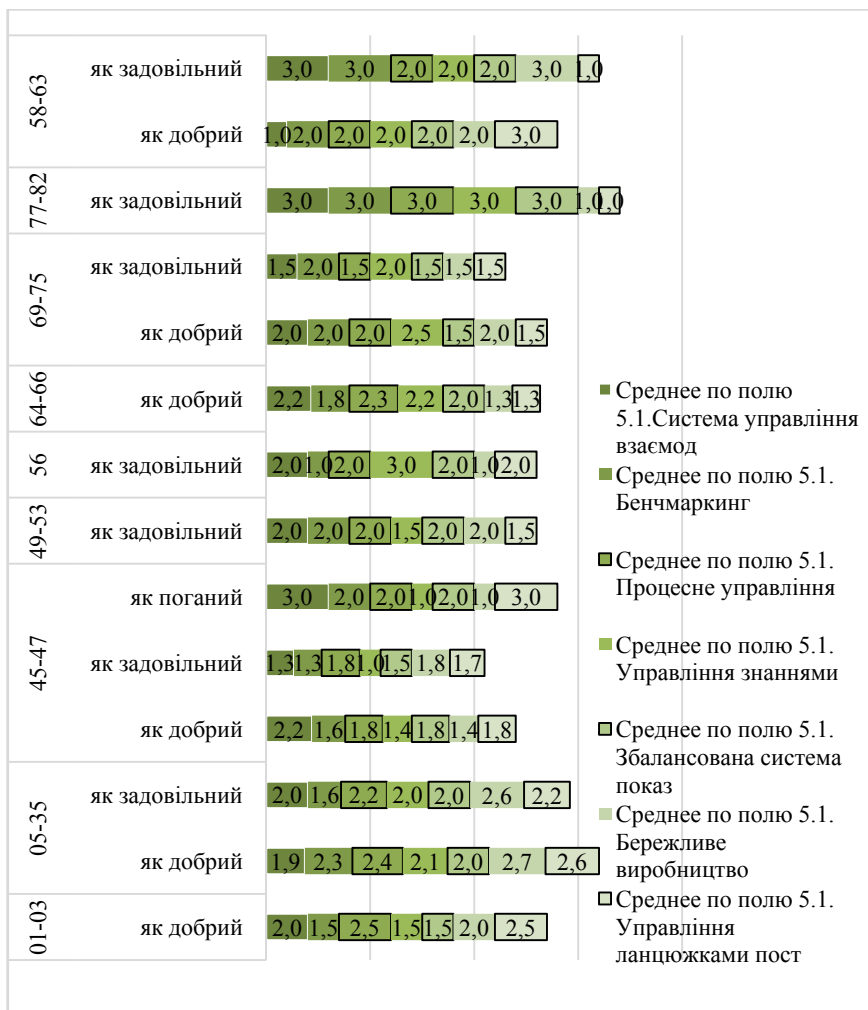


Рис. 3. Управлінські технології, які набрали проміжні середні оцінки, в розрізі окремих видів економічної діяльності

Джерело: власна розробка автора за результатами анкетування.

Це означає, що підприємства намагаються використовувати різні елементи управлінських технологій, що посилює потребу у здійсненні контролінгової діяльності спеціалістами — внутрішніми менеджмент-консультантами. Найвищі середні оцінки дістали технології бюджетування та стратегічного управління (рис. 4).

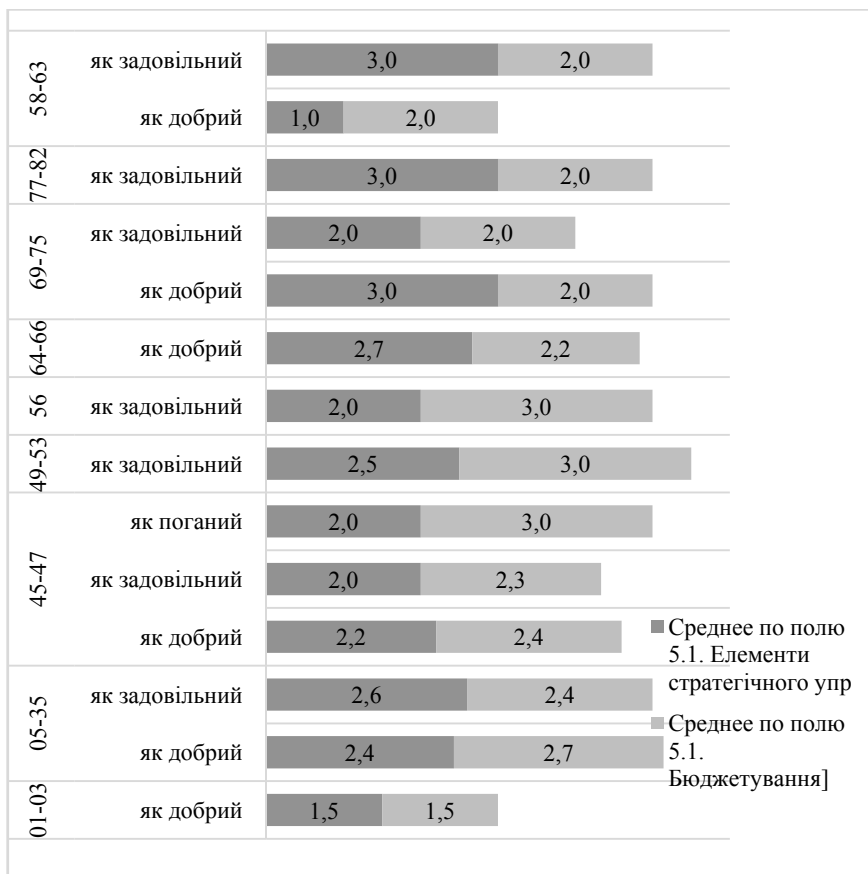


Рис. 4. Управлінські технології, які набрали найвищі середні оцінки, в розрізі окремих видів економічної діяльності

Джерело: власна розробка автора за результатами анкетування.

На основі одержаних результатів можна припустити, що на більшості вітчизняних підприємств реалізована система контролю орієнтована на систему внутрішньовиробничого обліку. Стратегія розвитку підприємства розробляється з урахуванням даних внутрішнього обліку та спрямовується на пошук шляхів досягнення заданого рівня прибутковості й ліквідності підприємства у сукупності з досягненням його ринкових і соціальних цілей. Найпоширенішим інструментом інформаційної підтримки управління, через який реалізується управлінська технологія

бюджетування, залишається ERP-система. Проте використання стандартних ERP-систем уже не задовольняють потреби підприємства, тому що більшість зареєстрованої інформації не придатна для набуття якісно нових знань, релевантних для розробки інноваційних продуктів і стратегій. Такі системи поступово будуть переведені лише на рівень оперативного контролінгу або доповнені нефінансовими показниками й аналітикою зовнішнього середовища. Конвергенція когнітивних і інформаційних технологій забезпечує додаткову аналітику для стратегічного управління. Однак на сьогодні когнітивні технології обробки даних залишаються капіталомісткими, що суттєво обмежує їхнє широке розповсюдження. Поширення практики використання хмарних сервісів вирішує питання капіталомісткості застосування когнітивних технологій обробки даних, зменшує інформаційний простір традиційної системи управлінського обліку і сприяє переорієнтації системи контролінгу на інформаційну систему, що формується як ядро інформаційного забезпечення та інноваційного розвитку підприємства.

Висновки. Технологічний розвиток підприємств приводить до орієнтації контролінгової діяльності на систему управління і полягає в забезпеченні їх довгострокового розвитку на засадах системної інтеграції функцій планування, контролю й інформаційного забезпечення в конвергентних інформаційних просторах, що створює основу розробки та визначення економічної ефективності інновацій. Ключовою функцією такої системи є координація в процесі збору й обміну інформацією. Таким чином, з одного боку, стратегічний контролінг координує діяльність співробітників під час використання управлінських технологій, що забезпечують збирання, аналіз і систематизацію інформації, необхідної для встановлення комерційної успішності інноваційних продуктів і прийняття стратегічних управлінських рішень з їх впровадження; з другого боку, поєднує інформаційні технології із застосуванням когнітивного компонента в автоматизованій обробці даних для перетворення інформації на банк систематизованих техніко-економічних знань для підтримки стратегічного планування і загальної підтримки інноваційного процесу. Дослідження практики формування системи контролінгу українських підприємств показало їх зосередженість на питаннях забезпечення поточної прибутковості незалежно від рівня інноваційної активності. Це яскраво виявляється через вибір компаніями бюджетування як базової управлінської технології організації контролінгової діяльності.

Література

1. Дуднева Ю.Е., Кір'ян О.І. Сучасний інструментарій стратегічного контролінгу в управлінні промисловими підприємствами // *Економіка та право*. — 2018. — № 1 (49). — С. 136–142.
2. Ивашкевич 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).
3. Кизенко О.О. Рівень адаптивності стратегічного управління компаніями в цифровій економіці: досвід українських підприємств // *Стратегія економічного розвитку України: Зб. наук. праць*. — Вип. 41. — К.: КНЕУ, 2017. — С. 43–54.
4. Кизенко О.О. Формування зон контролю в системі стратегічного контролінгу підприємства. *Бізнес Інформ*. № 1. 2019. С. 396–403.
5. Климова М. Делойт: «Диджитализация бизнеса — и драйвер, и барьер» [Електронний ресурс]. — Електронні дані. — Режим доступу: <http://expert.ru/siberia/2018/01/delojt-didzhitalizatsiya-biznesa---i-drajver-i-barer/> (дата звернення 13.01.2019р.) — Назва з екрана.
6. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath&Partners; Пер. с нем. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 269с.
7. Костенко О.М. Контролінг як інтегрована інформаційно-аналітична система управління / О.М. Костенко // *Інвестиції: практика та досвід*. — 2013. — № 1. — С. 30–33.
8. Кроупли Д, Кроупли А. Психология инноваций в организациях/ Пер. с англ. — Х.: Гуманитарный центр, 2019. — 348с.
9. Шацька З.Я. Управлінські інновації в системі підприємства // *Актуальні проблеми економіки*. — № 1((127)). — 2012. — С. 176–182.
10. Kracunas B., Becker B. Enterprise Leadership in the Digital Age. 2019. [Electronic resource]. URL: <https://www.informationweek.com/strategic-cio/enterprise-leadership-in-the-digital-age/a/d-id/1334719> (Date 17.05.2019).
11. Zarzycka E., Dobroszek J., Lepistö L., Moilanen S. Coexistence of innovation and standardization: evidence from the lean environment of business process outsourcing. *Journal of Management Control*. 2019. [Electronic resource]. URL: <https://doi.org/10.1007/s00187-019-00284-x>(Date20.05.2019).

References

1. Dudneva Ju., Kirjan O. «Suchasnij instrumentarij strategichnogo kontrolingu v upravlinni promislovimi pidpriemstvami» [Modern tools for strategic control in the management of industrial enterprises]. *Ekonomika ta pravo*, 1, 2018, 136–142. [in Ukrainian].

2. Ivashkevich V.B. «Problemy teorii upravlencheskogo ucheta i kontrollinga» [Problems of the theory of managerial accounting and controlling]. *Mezhdunarodnyj buhgalterskij uchet*, 14, 2016, 32–46, [Electronic resource]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/problemy-teorii-upravlencheskogo-ucheta-i-kontrollinga-1> (Date 30.01.2019). [in Russian].
3. Kyzenko O. «Riven adaptivnosti strategichnogo upravlinnja kompanijami v cifrovij ekonomici: dosvid ukraïns'kih pidpriemstv» [Adaptivity level of company strategic management in the digital economy: experience of ukrainian enterprises]. *Strategy of economic development of Ukraine*, 41, 2017, 43–54. [in Ukrainian].
4. Kyzenko O.O. «Formuvannja zon kontrolju v sistemi strategichnogo kontroliu pidpriemstva» [The Formation of Control Zones in the System of Strategic Controlling of Enterprise]. *Business Inform*, 1, 2019, 396–403, [in Ukrainian].
5. Klimova M. «Deloit: «Didzhitalizacija biznesa — i drajver, i bar'er»» [Deloitte: «Digitalizing Business — Both a Driver and a Barrier»]. [Electronic resource]. 2018 URL: <http://expert.ru/siberia/2018/01/delojt-didzhitalizatsiya-biznesa---i-drajver-i-barer/> (Date 13.01.2019), [in Russian].
6. «Koncepcija kontrollinga: Upravlencheskij uchet. Sistema otchetnosti. Bjudzhetirovanie» [The concept of controlling: management accounting. Reporting system. Budgeting]. / Horvath&Partners / Moscow. Al'pina Biznes Buks, 2006. [in Russian].
7. Kostenko O.M. «Kontroling jak integrovana informacijno-analitichna sistema upravlinnja» [Controlling is integrated iinformatsiyno-analogical control system]. *Investicii: praktika ta dosvid*, 1, 2013, 30–33. [in Ukrainian].
8. Kroupli D, Kroupli A. (2019) «Psihologija innovacij v organizacijah» [Psychology of innovation in organizations]. Kharkov. Gumanitarnyj centr. [in Russian].
9. Shac'ka Z. «Upravlins'ki innovacii v sistemi pidpriemstva» [Managerial innovations in the enterprise system]. *Aktual'ni problemi ekonomiki*, 1(127), 2012, 176–182, [in Ukrainian].
10. Zarzycka E., Dobroszek J., Lepistö L., Moilanen S. Coexistence of innovation and standardization: evidence from the lean environment of business process outsourcing. *Journal of Management Control*. 2019. URL: <https://doi.org/10.1007/s00187-019-00284-x>
11. Kracunas B., Becker B. Enterprise Leadership in the Digital Age. *Informationweek*. 2019. URL: <https://www.informationweek.com/strategic-cio/enterprise-leadership-in-the-digital-age/a/d-id/1334719>

Стаття надійшла до редакції 20.05.2019 р.