

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

КИЗЕНКО ОЛЕНА ОЛЕКСАНДРІВНА

УДК 658.5:[005.5:005.21]](043.3)

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ
СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ КОНВЕРГЕНЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Спеціальність 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук

Київ – 2020

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано на кафедрі бізнес-економіки та підприємництва ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» Міністерства освіти і науки України, м. Київ.

Науковий консультант: доктор економічних наук, професор
Верба Вероніка Анатоліївна,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»,
професор кафедри менеджменту.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Крейдич Ірина Миколаївна,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,
завідувач кафедри теоретичної та прикладної економіки;

доктор економічних наук, професор
Перевозова Ірина Володимирівна,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
завідувач кафедри підприємництва та маркетингу;

доктор економічних наук, професор
Ястремська Олена Миколаївна,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
завідувач кафедри менеджменту, логістики та економіки.

Захист дисертації відбудеться «16» вересня 2020 р. о 12.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.006.03 у ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» за адресою: 03057, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1, ауд. 203.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» за адресою: 03113, м. Київ, вул. Дегтярівська, 49 г, ауд. 601.

Автореферат розіслано «12» серпня 2020 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради
доктор економічних наук, професор

А. В. Федорченко

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Стрімкий розвиток соціально - економічних систем у ХХІ ст. значною мірою обумовлений процесами взаємопроникнення нано-, біо-, інформаційних та когнітивних технологій. Трансформація економічних відносин і формування бізнес-екосистем здійснюється під впливом дії таких факторів, як зростання персоналізації ціннісної пропозиції, формування взаємодії між суб'єктами економічних процесів за моделлю M2M (Machine-to-Machine), переосмислення підходів до захисту інформації та стрімкого розвитку когнітивних систем обробки великих даних (Big Data). Узагальнення практики діяльності підприємств у різних сферах економіки засвідчує прояви технологічного взаємопроникнення у багатьох економічних процесах, що зумовлює пришвидшення темпів стратегічної трансформації бізнесу. На тлі переходу до постіндустріальної економіки з'являються нові теоретичні концепції та методи, завдяки яким науковці намагаються узагальнювати досвід функціонування, зростання та занепаду потужних корпорацій ХХ ст. Включення факторів постіндустріального світу в систему економічних досліджень та пояснення їх впливу на розвиток підприємства, як складової екосистеми сучасної економіки, є необхідною передумовою реалізації в Україні державної стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року.

У відповідь на ці виклики необхідно модернізувати інформаційне забезпечення економічного управління підприємством, що докорінно змінює призначення системи контролінгу. Постає наукова проблема обґрунтування вибору, визначення ступеня конвергенції та методів імплементації різних управлінських технологій в систему управління підприємством зі збереженням його цілісності та адекватної ринкової поведінки за умов високої динамічності змін. Контролінг дедалі більше пов'язується науковцями зі стратегічним рівнем прийняття управлінських рішень, що передбачає пошук нових джерел та використання нових способів досягнення конкурентних переваг, відповідних поточному етапу розвитку економіки.

Потужний потенціал вирішення цієї проблеми міститься в застосуванні концепції стратегічного контролінгу як системної інтеграції 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.

Окремі аспекти концептуалізації контролінгу та формування його методологічного базису розглядали в своїх дослідженнях А. Алмазан, Л. Базалієва, Л. Балабанова, С. Бір, Ф. Бутинець, О. Бутнік-Сіверський, Дж. К. Ван Хорн, Т. Гюнтер, А. Дайле, Н. Данілочкіна, Дж. Доброжек, Ю. Дуднєва, В. Івашкевич, А. Кармінський, О. Кір'ян, А. Коененберг, О. Костенко, П. Куцик, Л. Лігоненко, Е. Майер, Р. Манн, Н. Остап'юк, І. Перезовова, А. Примака, М. Пушкар, Т. Рогуленко, С. Фалько, Д. Хан, П. Хорват, Г. Швиданенко, Г. Шенфілд, О. Ястремська та інші. Суттєвий вклад в розвинення теоретичних основ контролінгу внесли І. Ансофф, А. Бієнковська, В. Верба, С. Голова, К. Друрі, А. Заблоцька-Хлуска, Р. Каплан, З. Краль, І. Крейдич, О. Ляшенко, А. Наливайко, І. Неміровський, П. Нівен, Д. Нортон, Б. Райан, І. Репіна, Н. Скопенко, К. Уорд, Дж. Фостер, Х. Фридаг, Ч. Хорнгрен в частині вивчення питань розробки напрямів розвитку підприємства, удосконалення

інструментарію стратегічного цілепокладання та масштабування економічних показників на операційний рівень, синергії управлінських процесів, адаптації операційної системи, ефективності залучення ресурсів відповідно до трансформації середовища діяльності підприємства, які визначають специфіку елементів, взаємозв'язків і структури інформаційних потоків у системі контролінгу.

Однак, незважаючи на наявність численних наукових здобутків, подальшого наукового обґрунтування потребують питання формування системи стратегічного контролінгу як забезпечуючої підсистеми інтеграції та аналізу економічної інформації задля досягнення ефективного поєднання та імплементації управлінських технологій в систему управління підприємством. Це обумовлюється перш за все тим, що контролери дедалі більше переорієнтовуються з виконання інформаційно-облікових операцій на аналітичну, експертну та консалтингову діяльність щодо обґрунтування напрямів стратегічного розвитку підприємства задля його адаптації до умов зовнішнього середовища. Проте, технологічний розвиток якісно пришвидшує обмін інформацією, зумовлює зміну принципів і способів взаємодії управлінських підсистем різних рівнів у межах підприємства. В результаті, постає проблема трансформації комплексу управлінських технологій з урахуванням ціннісних орієнтирів і процесів конвергенції в системі управління, що потребує подальших розробок у напрямку формування ефективної системи стратегічного контролінгу підприємства.

Актуальність кола окреслених питань з урахуванням факторів трансформації соціально-економічних систем, які дедалі більше піддаються впливу технологічної конвергенції, зумовила вибір теми, визначення мети, завдань, об'єкту, предмету та логіки дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана у відповідності з планами наукових досліджень кафедр стратегії бізнесу і бізнес-економіки та підприємництва ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» за темами: «Стратегія розвитку економічної організації» (державний реєстраційний номер 0106U001805), «Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці» (державний реєстраційний номер 0111U002621), «Стратегічне управління розвитком підприємницьких структур» (державний реєстраційний номер 0116U001430), «Неоекономіка та імперативи розвитку підприємництва» (державний реєстраційний номер 0116U001555). У їх межах особисто автором визначено місце контролінгу в системі внутрішніх економічних відносин на підприємстві та технологічні можливості формування єдиного інформаційного простору підприємства; уточнено предметну сферу, визначення стратегічного контролінгу, взаємозв'язки між окремими елементами системи бюджетування; узагальнено теоретичні засади та прикладні аспекти впровадження стратегічного контролінгу в систему управління підприємством, обмеження процесів конвергенції значимої економічної інформації в його обліковій системі; запропоновано систему економічних показників для ідентифікації результативності поточної стратегії виробничого підприємства та технології адаптації інструментів оцінювання результативності стратегії до специфіки інформаційного середовища вітчизняних підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розвинення теоретико-методологічних засад і розробка прикладних напрямів концептуалізації та системоутворення стратегічного контролінгу на підприємстві під впливом конвергенції управлінських технологій.

Для досягнення цієї мети поставлено та вирішено такі наукові завдання:

- узагальнити і доповнити етапи розвитку стратегічного контролінгу;
- розкрити контекст формування системи контролінгу через взаємовідповідність динамічних характеристик середовища функціонування підприємств, управлінських завдань та технологій;
- проаналізувати базові засади імплементації контролінгової діяльності в процеси стратегічного менеджменту;
- виявити детермінанти та складові системи стратегічного контролінгу підприємства на методологічному базисі загальної теорії систем та теорії економічної інформації;
- ідентифікувати функціональні сфери інформаційного простору підприємства як визначального чинника інформаційного забезпечення стратегічного управління;
- розробити методичний підхід до діагностування стратегічного контролінгу на підприємствах;
- визначити концептуальний підхід до компонування методичного інструментарію стратегічного контролінгу;
- ідентифікувати маркери стратегічного контролінгу та підходи до їх визначення в системі бюджетування;
- виявити особливості системних трансформацій елементів бюджетування при формуванні економічної моделі бізнесу;
- конкретизувати та згрупувати комплекс завдань економічного управління бізнесом, які вирішуються засобами стратегічного контролінгу;
- систематизувати процеси здійснення контролінгової діяльності в сфері бізнес-аналітики;
- виокремити засоби контролінгу для оцінювання результативності стратегій підприємств;
- виявити передумови конвергенції інформаційного середовища підприємства;
- розробити методичний підхід щодо діагностування структурної адаптивності підприємства як елементу контролінгової діяльності;
- розробити концептуальний підхід щодо діагностування функціональної адаптивності підприємства до трансформаційних процесів в економіці.

Об'єкт дослідження – процеси ефективного розвитку підприємств у стратегічній перспективі, що забезпечуються засобами контролінгу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад, методичних підходів та практичних рекомендацій щодо формування системи стратегічного контролінгу на підприємстві в умовах конвергенції управлінських технологій.

Методи дослідження. Для досягнення мети і вирішення наукових завдань у процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання: *історичного аналізу, синтезу та узагальнення* – для виявлення закономірностей розвитку концепцій контролінгу і контекстного взаємозв'язку між актуальними задачами та технологіями управління на підприємствах в умовах

індустріальної та постіндустріальної економіки; *дедукції, індукції, морфологічного аналізу, аналогії та порівняння* – для розвинення понятійно-категоріального апарату стратегічного контролінгу та визначення базових засад інтегрування контролінгової діяльності в процеси стратегічного управління; *системного аналізу, абстракції та наукового узагальнення* – для визначення базових характеристик системи стратегічного контролінгу та її ключових взаємозв'язків із компонентами управлінського ядра бізнесу; *анкетування, статистичної обробки інформації, групування та порівняння* – для групування інструментарію стратегічного контролінгу, діагностування рівня розвиненості стратегічного контролінгу на вітчизняних підприємствах різних видів економічної діяльності, формування оціночних профілів управлінських завдань та технологій для досліджуваних підприємств вибірки; *формалізації та аналітичного моделювання* – для ідентифікації функціональних сфер інформаційного простору підприємства, створення моделі діагностування його адаптивності; *кореляційно-регресійного аналізу* – для виявлення характеру впливу факторів структурної та функціональної адаптивності на результативність реалізації підприємством стратегічних заходів; *візуалізації* – для обробки статистичних даних і унаочнення результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження склали актуальні наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених та експертів із системології, економічної кібернетики, економіки, менеджменту; звіти провідних міжнародних консалтингових компаній та Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України; юридична (законодавча) база ведення господарської діяльності в Україні; інформація Державної служби статистики України та Інституту управлінського консультування КНЕУ імені В. Гетьмана щодо діяльності підприємств сфер інформації та телекомунікації, професійної, наукової та технічної діяльності, фінансової та страхової діяльності, організації харчування, торгівлі, промисловості, транспорту, складського, сільського, лісового, рибного господарств; інші ресурси мережі Інтернет; матеріали досліджень та науково-дослідних робіт автора.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у розробці методологічних засад систематизації контролінгової діяльності в контексті стратегічного розвитку підприємства та в розкритті впливу конвергенції управлінських технологій на процеси його інформаційного забезпечення.

Найсуттєвішими результатами дослідження, одержаними автором особисто, що містять наукову новизну і практичну цінність та виносяться на захист, є наступні:

вперше:

- запропоновано концепцію контролінгу, що розглядається як система забезпечення стратегічної трансформації бізнесу, в основу якої покладено принцип циклічної актуалізації комплексу управлінських технологій підприємства, що створює методологічне підґрунтя для інтеграції відповідних процесів із бізнес-моделюванням на етапах збирання, реєстрації та аналізу структурованої і неструктурованої інформації; адаптації організаційних взаємозв'язків до управлінських технологій нового типу; інформаційного забезпечення розробки унікальної ціннісної пропозиції для клієнта і трансформації бізнес-моделі компанії;

- виявлено базові взаємозв'язки в системі стратегічного контролінгу, які визначають передумови конвергенції управлінських технологій, та ідентифіковано

відповідні контури аналізу розвитку бізнесу в такій системі (контур аналізу комплексу управлінських технологій, що впливають на трансформацію бізнес-моделі компанії, інтерактивного інформаційного середовища й структурної відповідності підприємства), що дозволяє реалізувати стратегічну трансформацію бізнесу на основі конвергенції застосовуваних управлінських технологій поетапно: 1) виявляти управлінські технології, що впливають на параметри трансформації бізнес-моделі підприємства через ключові контрольні індикатори, маркери та метрики; 2) аналізувати можливості інтерактивного інформаційного середовища компанії забезпечити методичний та інформаційний компоненти управлінських технологій; 3) забезпечувати впровадження відповідних нововведень на рівні організаційної структури і культури підприємства;

– розроблено систему ключових характеристик для виявлення рівня структурної адаптивності підприємства щодо наявності спеціальних корпоративних систем обробки інформації, механізму декомпозиції завдань реалізації стратегії на рівень підрозділів, регламентації і стандартизації прийняття рішень, чіткості процесу документообігу, інформаційного обміну та формалізації бізнес-процесів і механізму врахування результативності в системі мотивації працівників, особливістю якої є врахування системного характеру взаємозв'язків між об'єктами стратегічного контролінгу (організаційною структурою і культурою підприємства, системою KPI, конфігурацією інформаційної системи) та компонентами управлінського ядра бізнесу (типом і методами управління, способами формування та доступністю інформаційних технологій обробки баз даних), що визначає рівень конвергенції процесів інформаційного забезпечення підприємства;

– розроблено концептуальний підхід щодо діагностування рівня функціональної адаптивності підприємства до динамічних змін середовища на основі експертизи управлінських завдань, що дозволяє визначати рівень актуальності заходів з підтримки новаторства, формування стратегічних активів, актуалізації управлінських завдань та управлінських технологій, практична цінність якого полягає у забезпеченні менеджменту підприємства методологічним базисом розвинення в організації динамічної здатності ефективно змінювати компоненти бізнес-моделі відповідно до трансформаційних змін в економіці;

удосконалено:

– методичний підхід до оцінювання рівня розвиненості стратегічного контролінгу на підприємстві, відмінністю якого є співставлення та когнітивний аналіз взаємовідповідності між визначеними на підприємстві стратегічними активами, управлінськими технологіями та ключовими управлінськими завданнями, що доповнює методологічний базис управлінської науки і практики, розширює уявлення про причинно-наслідкові зв'язки між складовими системи управління підприємством і дозволяє виявляти її обмеження та параметри адаптації;

– методологію системного аналізу управління підприємством, відмінність якої полягає в обґрунтуванні бінарного характеру взаємозв'язку між об'єктами стратегічного контролінгу та компонентами управлінського ядра бізнесу, зокрема розкрито ланцюжок взаємозв'язків між типом управління, організаційною структурою і культурою підприємства, методами економічного управління, системою

ключових показників ефективності, способами формування баз даних, конфігурацію інформаційної системи, доступністю інформаційних технологій машинної обробки даних, що дозволяє покращити прогнозування можливостей структурної адаптації компанії до змін зовнішніх умов, які пов'язуються з розвитком інформаційно-комунікаційних технологій та NBIC-конвергенцією;

- концептуальні положення стратегічного контролінгу підприємства щодо структуризації контексту розвитку його концепцій, відмінністю яких є виділення ключових динамічних характеристик середовища функціонування підприємства, виявлення характеру управлінських завдань та видів управлінських технологій; представлена структуризація поглиблює розуміння причинно-наслідкових зв'язків, породжених викликами зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що обумовлює логіку формування стратегічних активів, взаємодію цільової задачі та управлінських технологій роботи з інформацією в системі контролінгу;

- методичні підходи до формування інформаційно-аналітичного комплексу економічної оцінки результативності стратегії підприємства на основі використання інструментів стратегічного контролінгу з урахуванням типу виробничого потоку на основі збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), що покращує системне розуміння процесів накопичення та аналізу інформації на підприємстві, наслідком якого є зменшення продукування надлишкових даних;

- процедури групування інструментів стратегічного контролінгу, що відрізняються застосуванням критерію їх функціонального призначення, зокрема, виділенням інструментів систематизації і морфологічного аналізу діяльності підприємства, отримання вторинної економічної інформації, класифікації і структуризації економічної інформації, автоматизації обробки даних, що забезпечують актуалізацію формалізованого знання підприємства для підвищення ефективності взаємодії управлінських технологій в системі стратегічного контролінгу;

набули подальшого розвитку:

- термінологічний апарат теорії управління в частині розгляду стратегічного контролінгу як процесу актуалізації та гармонізації управлінських технологій, спрямованого на формування і підтримку унікального для кожного підприємства середовища розробки і реалізації дієвих стратегій задля забезпечення його розвитку, а систему стратегічного контролінгу – як підсистему управління метарівня по відношенню до функціональних підсистем, через яку відбувається осмислення процесу взаємодії та управління вузькоспеціалізованими знаннями, інформацією, даними і технологіями підприємства;

- процеси моделювання ключових взаємозв'язків у системі стратегічного контролінгу підприємства із застосуванням математичного апарату теорії множин, що уможливорює визначення стратегічного контролінгу як платформи для інтеграції управлінських процесів на засадах конвергенції функціональних інформаційних просторів бізнесу; це дозволяє збільшувати частку формалізованих знань компанії щодо продукту, технології, партнерів, споживачів, ресурсів у визначеному часовому періоді та ефективно формувати, використовувати й утримувати конкурентні переваги;

- детермінація системи стратегічного контролінгу компанії в проєкціях функцій, структури та процесу за методологією системного аналізу, яка покладена в основу матриці проєктування управлінських технологій, що створює можливості для врахування компліментарності інструментарію стратегічного управління в процесах формування специфічного набору показників ефективності бізнесу;

- існуючі підходи до вивчення еволюції контролінгу в частині встановлення послідовності та сутнісного прирощення його концепцій щодо пріоритетності управлінських завдань та методичних підходів, які розроблялись та застосовувались для їх вирішення, що дозволяє виділяти закономірності у розвитку методологічних засад стратегічного контролінгу;

- теорія управління в частині формування системи економічного управління підприємством, яка розроблена на засадах системного проєктування комплексу управлінських технологій з урахуванням функціонального, структурно-організаційного та процесного аспектів системи стратегічного контролінгу підприємства, що дозволяє максимізувати потоки релевантної управлінської інформації та сприяє впорядкуванню внутрішніх інформаційних потоків у системі інформаційного забезпечення ухвалення управлінських рішень;

- процеси формування економічної моделі діяльності підприємства за технологією бюджетування на основі виявлення характеру впливу соціокультурних факторів на взаємодію елементів системи бюджетування та розширення можливостей ступінчастої калькуляції витрат завдяки ідентифікації стратегічно значимих параметрів діяльності у відповідності до рівня стратегічного вибору підприємства, що дозволяє посилювати найбільш значущі взаємозв'язки між базовими елементами системи бюджетування та розширює можливості аналізу результативності бізнесу.

Практичне значення одержаних результатів. Основні наукові положення, висновки та узагальнення дисертаційної роботи доведені до рівня методичних рекомендацій, які є універсальними за своїм характером і можуть бути використані на підприємствах різних напрямів економічної діяльності. Окремі результати дослідження щодо виявлених тенденцій використання управлінських технологій для вирішення управлінських завдань інноваційного розвитку компаній, враховано в процесі удосконалення інституційного середовища функціонування підприємств через законотворчу діяльність комітетом Верховної ради України з питань економічного розвитку (довідка № 04-16/28-379/237653 від 05.12.2019 р.). Запропонована методика діагностики структурної та функціональної адаптивності компанії, що дозволяє зберігати її загальну ефективність в умовах нестабільності зовнішнього середовища, рекомендована вітчизняним підприємствам Спілкою підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств (довідка № 148/1 від 09.10.2019 р.). Зазначена методика також упроваджена в практику діяльності ТОВ «ТПК-Центр» (довідка № 56 від 30.09.2019 р.). Методику ідентифікації маркерів стратегічного контролінгу ефективності бізнесу впроваджено в діяльність АТ «Одескабель» (довідка № 112 від 25.10.2019 р.) та ТОВ «Інтерпроект» (довідка № 712/1 від 10.09.2019 р.).

Основні результати дослідження також застосовуються у навчальному процесі ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

при викладанні дисциплін «Економічне управління підприємством» та «Бюджетування» (довідка від 16.09.2019 р.). Результати дослідження використані у міжнародному українсько-нідерландському навчально-тренінговому проєкті «Diamond4Education» для удосконалення методичного забезпечення дисципліни «Аналіз і прогноз діяльності фірми», що викладається з використанням програмного продукту Diamond FMS (довідка № br.19-087.fv.ts від 02.10.2019 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійною, завершеною науковою працею, яка містить виконані особисто автором наукові узагальнення, положення, результати, висновки та рекомендації щодо формування системи стратегічного контролінгу на підприємстві. Наукові положення, висновки і рекомендації, які виносяться на захист, здобуті автором самостійно та викладені у його наукових працях. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті ідеї та положення, які є результатом особистого внеску здобувача.

Апробація результатів дисертації. Основні положення роботи доповідались та обговорювались на міжнародному науковому симпозиумі “Economics, Business & Finance” (м. Юрмала, 2016 р.), на всеукраїнських і міжнародних наукових та науково-практичних конференціях: «Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики» (м. Львів, 2010 р.), «Система контролю в умовах глобалізації: закономірності та протиріччя» (м. Тернопіль, 2010 р.), «Економіка підприємства: теорія та практика» (м. Київ, 2008 р., 2016 р.), «Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів» (м. Київ, 2011р.), «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту» (м. Київ, 2012 р., 2018 р.), «Управлінські інновації: теорія та практика» (м. Тернопіль–Ялта, 2013 р.), «Zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa w warunkach ryzyka» (м. Ченстохова, 2014 р.), Тренінгові технології в освіті та бізнесі: досвід і перспективи застосування (м. Київ, 2014 р.), «Стратегия развития экономики Беларуси: факторы формирования и инструменты реализации» (м. Мінськ, 2015 р.), «Стратегія підприємства: результативність за умов системних трансформацій» (м. Київ, 2015 р.), «Application of New Technologies in Management and Economy» (м. Белград, 2016 р.), «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (м. Одеса, 2016 р., 2019 р.), «Cost management in the enterprise. History and present» (м. Ченстохова, 2018 р.), «Проблеми, пріоритети та перспективи соціально-економічного розвитку в ХХІ столітті» (м. Кам'янець-Подільський, 2015 р., 2016 р., 2017 р.).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 52 наукові праці загальним обсягом 32,85 д.а., у тому числі: 1 одноосібна та 5 колективних монографій, 20 статей у наукових фахових виданнях України, 3 статті у зарубіжних виданнях, 23 публікації в інших виданнях.

Обсяг і структура дисертації. Дисертаційна робота складається із анотації, вступу, 5 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг основного тексту дисертації складає 372 сторінки. Робота містить 27 таблиць на 20 сторінках, 54 рисунки на 30 сторінках, 4 додатки на 30 сторінках. Список використаних джерел містить 288 найменувань.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертації, сформульовано мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, висвітлено наукову новизну та практичне значення одержаних наукових результатів, наведено відомості щодо їх апробації.

У розділі 1 **«Розвиток теорії контролінгу в контексті спрямованості управлінських технологій»** досліджено теоретичні основи контролінгу як наукового напрямку в періоді переходу від індустріальної до постіндустріальної економіки, представлено контекстний аналіз управлінських технологій в процесі формування системи контролінгу та базові засади інтегрування контролінгової діяльності в стратегічне управління підприємством.

У результаті узагальнення завдань контролінгу з початку ХХ ст. в контексті вирішення актуальних управлінських завдань було виділено етапи розвитку його методології – від сукупності методичних підходів, калькулювання витрат і облікових процедур для вирішення завдань економічного аналізу поведінки витрат і визначення результатів діяльності підприємства до системи інформаційного забезпечення та консультаційної підтримки його стратегічного розвитку (рис.1).



Рис. 1. Етапізація розвитку методологічних засад контролінгу

Джерело: систематизовано автором

Для виявлення причинно-наслідкових зв'язків між актуальними задачами менеджменту та комплексом управлінських технологій для їх ефективного вирішення в системі контролінгу структуровано контекст розвитку концепцій контролінгу підприємства. На цій основі визначено управлінські завдання, для вирішення яких створювалися управлінські технології в середовищі індустріальної та постіндустріальної економіки. Встановлено, що в першій половині XX ст., в період технологічного розвинення виробництва, контролінг забезпечував інформаційне супроводження операційного управління із застосуванням технологій калькулювання і маржинального аналізу витрат. З другої половини XX ст. контролінг поступово переорієнтовується на інформаційне забезпечення стратегічного управління із використанням управлінських технологій портфельного аналізу, бюджетування, процесного калькулювання та ін. Цей процес посилюється в середовищі постіндустріальної економіки, що характеризується загальною цифровізацією економічних процесів і впровадженням в діяльність підприємства управлінських технологій Business Intelligence, Performance Budgeting, Customer Satisfaction, Digital Transformation та ін.

Зазначені результати дозволили запропонувати концепцію контролінгу як систему забезпечення стратегічної трансформації бізнесу (рис. 2) та визначити стратегічний контролінг як діяльність, спрямовану на формування і підтримку унікального середовища розробки та реалізації успішних стратегій через постійно діючий механізм актуалізації управлінських технологій, які забезпечують стратегічний розвиток підприємства.

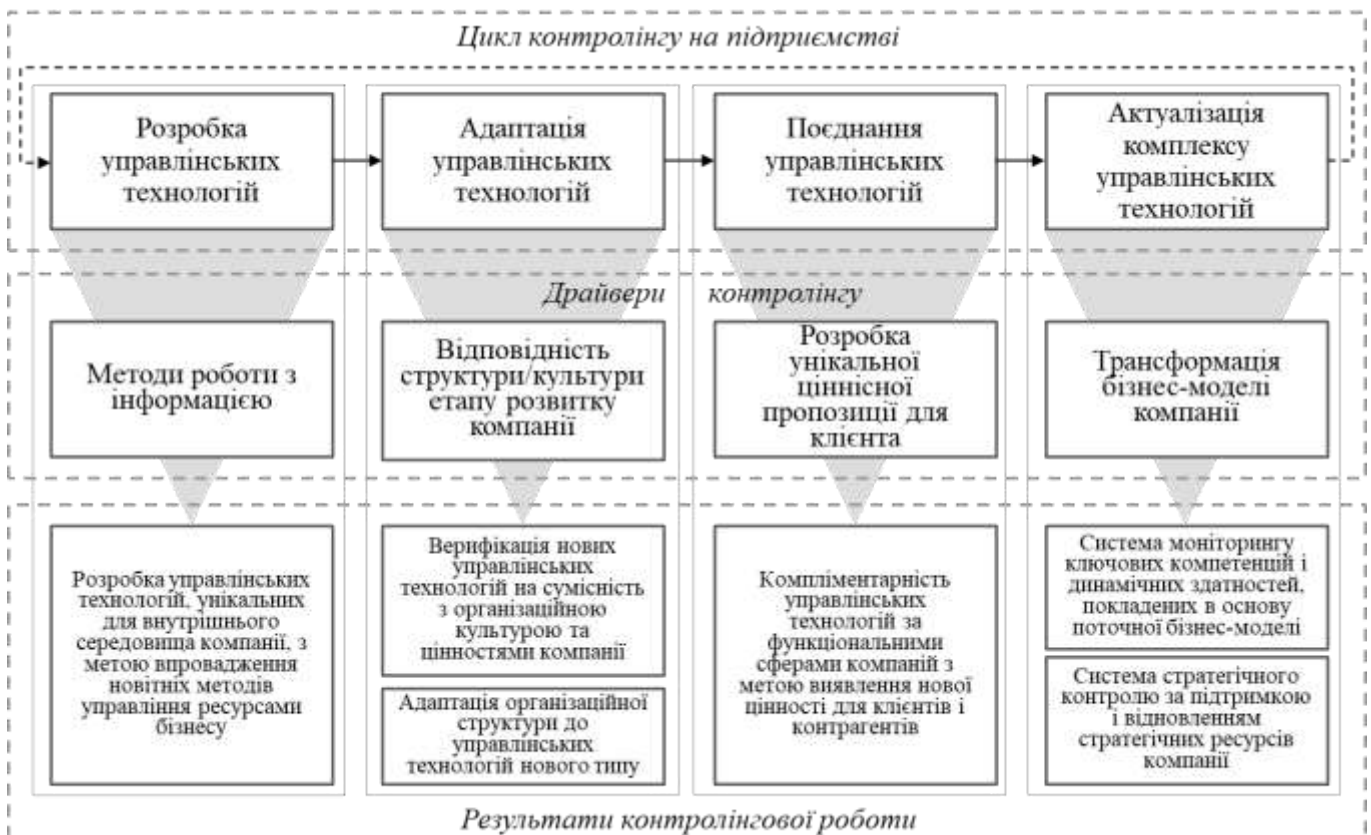


Рис. 2. Концепція контролінгу як системи забезпечення стратегічної трансформації бізнесу

Джерело: розроблено автором

У дисертації обґрунтовано, що ключова задача інтегрування контролінгової діяльності в стратегічне управління підприємством полягає у розмежуванні функцій менеджера і контролера на рівні розробки та використання управлінських технологій. Комплекс управлінських технологій створюється та актуалізується в системі контролінгу і забезпечує підтримку прийняття управлінських рішень – від операційних до стратегічних, забезпечуючи аналітичну обробку даних про зміну зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності підприємства. Практична реалізація цієї концепції передбачає наявність у менеджменту організації відповідних компетентностей з використання управлінських технологій. Такі компетентності розвиваються і підтримуються на всіх рівнях вирішення управлінських завдань завдяки консультативній підтримці контролерів.

У розділі 2 **«Методологія системного дослідження стратегічного контролінгу на підприємстві»** узагальнено сучасні підходи до архітектури системи стратегічного контролінгу; проаналізовано структуру інформаційного середовища для стратегічної трансформації підприємства; розкрито змістовну наповнюваність і проблематику діагностування стратегічного контролінгу на вітчизняних підприємствах.

Застосування методологічних підходів системного аналізу та економічної кібернетики зумовило розширення розуміння сутності інформаційного супроводу процесів досягнення підприємством стратегічних цілей, який має забезпечити система стратегічного контролінгу. Для цього використано розмежування всього інформаційного потоку підприємства на інформацію безпосереднього управління і інформацію розвитку системи. Виявлено, що інформація безпосереднього управління, яка, здебільшого, є структурованою, накопичується в системі економічного управління в підсистемах планування, бухгалтерського обліку, звітності, контролю і бюджетування через визначену систему економічних показників та використовується менеджерами для моніторингу і контролю поточної діяльності. Для її збирання, аналітичної обробки і групування максимально застосовуються технології автоматизації, що дозволяє менеджерам працювати в режимі самоконтролінгу. Інформація щодо розвитку системи є, здебільшого, неструктурованою, епізодичною, неформалізованою і може бути отримана випадково. В роботі визначено, що завдання стратегічного контролінгу полягають у виборі методів і у розробці управлінських технологій для: 1) генерування компанією інформаційного масиву даних, придатних для використання в стратегічному процесі; 2) створення економічної інформації, релевантної для обґрунтування менеджерами управлінських рішень щодо трансформації бізнес-моделі компанії чи окремих її складових; 3) структурування додаткової інформації про середовище діяльності підприємства.

Архітектура системи стратегічного контролінгу представлена у функціональному, структурно-організаційному та процесному аспектах. Функціональний аспект визначає вибір та поєднання управлінських технологій, які використовуються в підсистемах менеджменту для виконання операцій планування, обліку, аналізу і контролю ступеня досягнення підприємством запланованих стратегічних цілей. Структурно-організаційний аспект розкриває спосіб забезпечення виконання функцій стратегічного управління працівниками підприємства і

адекватність сучасним вимогам використання управлінських технологій, вибір індикаторів для контролю досягнення цілей діяльності підприємства, і структуру підрозділів, які генерують інформацію для обліку фактичних значень відповідних показників. Процесний аспект фокусується на поєднанні та виконанні управлінських технологій у часі в єдиному стратегічному процесі. Ці аспекти всебічно характеризують систему стратегічного контролінгу, що дозволило розробити матрицю для проєктування управлінських технологій (рис. 3).

		Елементи системи управління, які впливають на формування управлінських технологій		
		Управлінські методики	Організаційна структура	Інформаційна система
Аспекти системи стратегічного контролінгу	Функціональний	Узгодження методів планування, обліку і контролю і системи індикаторів для оцінки досягнення цілей підприємства	Перевірка адекватності функціональних обов'язків працівників щодо ідентифікації та збирання планових і фактичних показників господарської діяльності	Забезпечення реєстрації в інформаційній системі підприємства значень планових і фактичних показників господарської діяльності
	Структурно-організаційний	Аналіз взаємовідповідності структури планових і звітних документів та індикаторів стратегічного контролю	Перевірка структури об'єктів у системі управлінського обліку та інформаційних потоків між ними для реєстрації даних про результати діяльності підприємства	Аналіз структури баз даних і конфігурації інформаційної системи підприємства для реєстрації планових і фактичних даних
	Процесний	Узгодження порядку управлінських дій і розподіл компетенцій в процесі управління щодо планування, обліку, аналізу та контролю індикаторів управління	Регламентация у посадових інструкціях функціональних обов'язків працівників у процесі управління	Формалізація управлінського циклу та регламентация закриття періодів в інформаційній системі

Рис. 3. Матриця проєктування управлінських технологій у системі стратегічного контролінгу підприємства

Джерело: розроблено автором

Модель ключових взаємозв'язків у системі стратегічного контролінгу (рис. 4.) передбачає, що в результаті практичного використання технологій управління та здійснення управлінських дій за ключовими функціональними напрямками бізнесу виникають відповідні інформаційні простори (IS). У роботі запропоновано їх формалізувати у вигляді кінцевих множин за функціональними сферами діяльності підприємства: виробництво (IS_F); логістика (IS_L); збут (IS_S); облік і фінанси (IS_{AF}); розвиток персоналу (IS_P); маркетинг (IS_M) та інші (IS_n). Стратегічний контролінг спрямований на мінімізацію неформалізованих знань (Z), що є необхідною умовою створення унікальних знаннєвих продуктів в певний період часу (t) щодо базових характеристик його бізнес-моделі: продукту (E_{Pr}), технології (E_T), партнерів (E_P), споживачів (E_C), ресурсів (E_R), через які реалізуються конкурентні переваги.

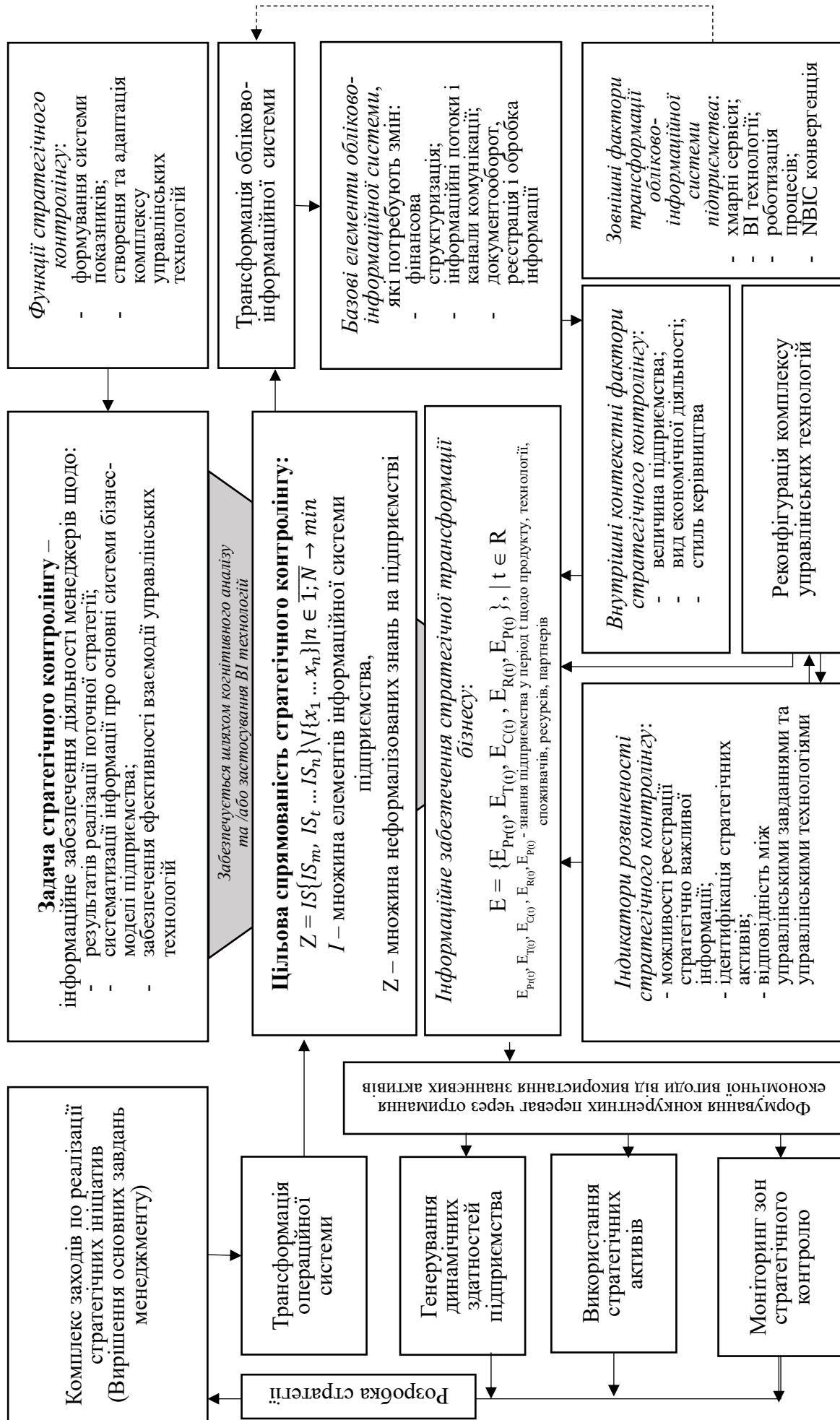


Рис. 4. Модель ключових взаємозв'язків у системі стратегічного контролінгу підприємства

Джерело: авторська розробка

Основне завдання системи стратегічного контролінгу полягає у визначенні та створенні умов для отримання менеджерами релевантних показників для аналізу результатів реалізації поточної стратегії, інформації про основні елементи бізнес-моделі підприємства та ефективності взаємодії управлінських технологій. Це є необхідною передумовою для забезпечення можливості генерувати динамічні здатності, вміння ідентифікувати та використовувати стратегічні активи, виділяти і моніторити зони стратегічного контролю в процесі розробки та реалізації стратегії підприємства. Здатність ефективно вирішувати це завдання у дослідженні визначено як основний критерій сформованості базових елементів системи стратегічного контролінгу на підприємстві, що визначає її емерджентність та підвищує ефективність діяльності підприємства в цілому.

Для перевірки цієї гіпотези в роботі було сформовано вибірку із 41 підприємства. Її структура відповідає структурі підприємств за видами економічної діяльності в Україні за 2017 рік. У ній великі компанії (більше 250 співробітників) склали 48% респондентів, середні компанії (50 – 250 співробітників) – 14 %, малі підприємства (менше 50 співробітників) – 38%. Для підприємств вибірки методом анкетування виявлено найактуальніші управлінські завдання їх менеджменту, наявні стратегічні активи та комплекс управлінських технологій, які вони використовують. Респонденти визначали стратегічні активи шляхом ідентифікації та за трибальною шкалою, оцінювали актуальність управлінських завдань (1 – найменш значуща; 3 – найбільш значуща) і рівень використання управлінських технологій (1 – технологія не використовується; 2 – використовуються окремі її елементи; 3 – технологія використовується).

На основі КВЕД 2010 було здійснено стратифікацію підприємств, що дозволило сформувати профілі управлінських завдань та технологій для підприємств вибірки за окремими видами економічної діяльності (табл. 1–2). Оціночні профілі сформовано з використанням програмного забезпечення MS Excel Power Pivot із застосуванням методу розрахунку середнього арифметичного оцінок респондентів, визначених для підприємств окремого виду економічної діяльності. В результаті порівняльного аналізу оціночних профілів управлінські завдання і технології було розподілено на три групи за ступенем актуальності та повнотою використання відповідно до отриманих низьких, середніх або високих оцінок для окремих видів економічної діяльності. Здатність до ідентифікації та ефективного використання стратегічних активів, сформована завдяки актуалізації окремих видів управлінських завдань, на вирішення яких спрямовується комплекс управлінських технологій, визначаються як індикатори розвиненості стратегічного контролінгу на підприємстві. Використання даного методичного підходу виявило високий рівень розвиненості систем стратегічного контролінгу на підприємствах таких сфер: інформації та телекомунікації; професійної, наукової та технічної діяльності; транспорту, складського господарства. Окремі елементи систем стратегічного контролінгу розвинені на підприємствах: фінансової та страхової діяльності; організації харчування; сільського, лісового та рибного господарств. Слабко розвиненими залишаються системи стратегічного контролінгу на підприємствах торгівлі та промисловості.

Таблиця 1

Оціночний профіль управлінських завдань для підприємств вибірки

Управлінські завдання	Г1	Г2	Г3	Г4	Г5	Г6	Г7	Г8
Підвищення якості продукції	3,0	2,5	2,0	3,0	1,8	2,4	3	2,0
Підвищення якості обслуговування клієнтів	3,0	2,5	2,8	3,0	2,3	1,9	2,0	2,0
Пошук ефективних методів конкурентної боротьби	2,5	2,0	2,8	3,0	2,7	2,6	2,0	1,0
Забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом	3,0	2,8	2,5	1,0	2,4	2,5	1,5	2,0
Пошук шляхів і методів скорочення витрат	2,5	2,3	2,0	2,0	2,1	2,3	2,0	2,5
Впровадження нових технологій	2,5	2,3	2,5	1,0	1,8	2,6	2,0	2,0
Підвищення кваліфікації управлінського персоналу	2,5	1,8	2,3	2,0	2,1	2,3	1,5	1,5
Делегування повноважень функціональним менеджерам	1,5	2,0	2,0	3,0	1,8	1,7	1	1,5
Нестача фінансових коштів для розвитку підприємства	1,5	1,8	1,5	2,0	1,3	1,7	2,0	1
Розробка та впровадження інновацій	1,0	1,5	1,8	1,0	1,2	1,7	2,0	2,0

Умовні позначення:

- Г1 — підприємства сфери інформації та телекомунікації
- Г2 — підприємства сфери професійної, наукової та технічної діяльності
- Г3 — підприємства сфери фінансової та страхової діяльності
- Г4 — підприємства сфери організації харчування
- Г5 — підприємства сфери торгівлі
- Г6 — підприємства сфери промисловості
- Г7 — підприємства сфери транспорту, складського господарства
- Г8 — підприємства сільського, лісового та рибного господарств

Джерело: розраховано автором за матеріалами вибірки досліджуваних підприємств

Таблиця 2

Оціночний профіль управлінських технологій для підприємств вибірки

Управлінські технології	Г1	Г2	Г3	Г4	Г5	Г6	Г7	Г8
Бюджетування	2,0	2,0	2,2	3,0	2,4	2,6	3,0	1,5
Елементи стратегічного управління	2,0	2,5	2,7	2,0	2,1	2,5	2,5	1,5
Процесне управління	2,0	1,8	2,3	2,0	1,8	2,3	2,0	2,5
Управління знаннями	2,0	2,3	2,2	3,0	1,2	2,1	1,5	1,5
Система управління взаємодією з клієнтами	2,0	1,8	2,2	2,0	1,8	1,9	2,0	2,0
Управління ланцюжками поставок	2,0	1,5	1,3	2,0	1,8	2,4	1,5	2,5
Бережливе виробництво	2,5	1,8	1,3	1,0	1,6	2,7	2,0	2,0
Збалансована система показників	2,0	1,5	2,0	2,0	1,7	2,0	2,0	1,5
Програми управління змінами	2,0	2,0	2,0	3,0	1,3	1,6	1,5	1,0
Бенчмаркінг	2,5	2,0	1,8	1,0	1,5	2,0	2,0	1,5
Аутсорсинг	2,5	1,5	1,2	2,0	1,2	1,7	1,5	1,5

- — висока оцінка
- — середня оцінка
- — низька оцінка

Порівняння цих даних із показниками рентабельності не виявило однозначної тенденції як у групі підприємств із високою, так і низькою розвиненістю системи стратегічного контролінгу, що найкраще відслідковується на прикладі групи промислових підприємств (табл. 3).

Таблиця 3

Аналітика показників рентабельності промислових підприємств

Назва підприємства	Вид економічної діяльності за КВЕД:2010 (основний)	Рентабельність (збитковість) підприємства, %	Аналітичне відхилення від узагальненого показника в цілому за видом економічної діяльності, %	Аналітичне відхилення від узагальненого показника в цілому по економіці України, %	ROA (рентабельність / збитковість активів підприємства), %	Аналітичне відхилення від узагальненого показника в цілому за видом економічної діяльності, %
ПАТ "Укрнафта"	06.10, 06.20	1,68	-	-1,32	1,29	-0,49
ПАТ "Миронівський хлібопродукт"	10.12	21,95	2,55	18,95	11,35	9,56
ТМ "Артіль Кондитерська"	10.82	1,70	4,10	-1,30	2,66	0,87
ТОВ "Екопак"	10.84	1,26	-2,34	-1,74	0,49	-1,29
ПАТ "Одеський консервний завод дитячого харчування"	10.86	-8,77	-11,27	-11,77	-1,70	-3,49
ПАТ "Карлсберг Україна"	11.05	22,06	18,76	19,06	22,84	21,05
ПрАТ "Оболонь"	11.05	3,84	0,54	0,84	2,57	0,78
ТОВ ВКФ "Ковель"	14.13	4,63	-0,57	1,63	11,65	9,86
ПАТ "Київмедпрепарат"	21.20	3,05	-6,95	0,05	3,65	1,86
ПАТ "Запоріжсталь"	24.10	11,23	14,53	8,23	7,31	5,53
ТОВ "Кооператив Іскра"	25.9	-10,11	-17,91	-13,11	-1,84	-3,63
ПАТ "НВО Київський завод автоматики ім. Г. І. Петровського"	26.51	4,69	-	1,69	2,05	0,26
ТОВ "Треїлстоун Енерджи"	35.23	-99,65	-96,15	-102,65	-160,34	-162,12

Джерело: розраховано автором за даними внутрішнього обліку підприємств та за інформацією Державної служби статистики України

Проте, підприємства з розвиненою системою контролінгу активніше реагують на структурні зміни та інновації в їх зовнішньому середовищі. Це дозволяє зробити висновок, що стратегічний контролінг є необхідною, але не достатньою умовою результативності діяльності підприємства, на яку впливає також значна кількість інших факторів.

У розділі 3 «Методичне забезпечення стратегічного контролінгу» систематизовано інструментарій реалізації контролінгових функцій на підприємстві; визначено маркери стратегічного контролінгу в системі бюджетування та проаналізовано можливості реконфігурації бюджетування як засобу економічного моделювання бізнесу.

За результатами дослідження в роботі визначено завдання стратегічного контролінгу з урахуванням вимог міжнародного стандарту якості DIN SPEC 1086: 2009-04, які об'єднано у групи завдань методологічного, організаційного, процесного характеру та завдань автоматизації. Це дозволило доповнити існуючий підхід до групування інструментарію стратегічного контролінгу (рис. 5) з урахуванням їх функціонального призначення і компліментарності в процесі формування системи контролінгу шляхом виділення наступних їх груп: системного і морфологічного аналізу, класифікації і структуризації економічної інформації, отримання вторинної інформації, технології автоматизації для реєстрації первинної і генерації вторинної економічної інформації.



Рис. 5. Групи інструментів стратегічного контролінгу

Джерело: сформовано автором

Дане групування дозволяє вдосконалювати процеси створення управлінських технологій, дозволяючи обирати комплекс інструментів контролінгу за принципом компліментарності. Цифровізація виступає каталізатором процесів конвергенції управлінських технологій, які дедалі частіше використовуються не фрагментарно в окремих функціональних напрямках, а комплексно, що посилює затребуваність стратегічного контролінгу на підприємствах.

Використання такого підходу потребує аналізу взаємовідповідності між об'єктами та інструментами стратегічного управління і маркерами ефективності бізнесу, які визначаються із застосуванням окремих методик, серед яких найчастіше використовуються Balanced Scorecard, SWOT-аналіз, функціонально-вартісний аналіз. Маркери ефективності бізнесу визначають ключові показники в інформаційній системі управління, на основі аналізу яких приймаються відповідні управлінські рішення (рис.5). Застосування цього підходу дозволяє визначати компліментарність інструментарію стратегічного контролінгу та поєднувати в єдиному комплексі завдань стратегічну керованість бізнесу і структурування економічної інформації в процесі формування відповідної системи на підприємстві.

Практичне застосування даного методичного підходу потребує конкретизації комплексу управлінських технологій, які обирає підприємство для інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень. У роботі детально розроблено даний підхід із застосуванням наступного поєднання технологій: бюджетування (для класифікації і структурування економічної інформації), ступінчастої калькуляції (для отримання вторинної економічної інформації), бізнес-моделювання за А. Сливоцьки (для систематизації і морфологічного аналізу діяльності підприємства). Стратегічний бюджет розгортається за методологією Rolling Frecasting («ковзне прогнозування»), в якому цільові параметри діяльності підприємства розраховуються із використанням ступінчастої калькуляції сукупних витрат. У роботі запропоновано групування витрат відносно рівнів стратегічного вибору підприємства щодо місця надання цінності клієнту, залучення ресурсів, що обумовлюють створення стратегічних активів, спеціалізації бізнесу, унікальності ціннісної пропозиції для клієнта. Це дозволяє співставляти доходи і витрати, релевантні до рівня стратегічного вибору, та встановлювати маркери ефективності бізнесу – цільові показники на окремих етапах аналізу його результативності. Створена у такий спосіб економічна модель бізнесу відтворює комплексний зріз результатів господарської діяльності компанії (запланованих або фактично досягнутих) у формі набору математичних залежностей між фінансово-економічними показниками підприємства.

Результати дослідження підтверджують, що функціональна, структурно-організаційна та процесна аспектильність аналізу системи стратегічного контролінгу дозволяє здійснювати економічне моделювання з урахуванням соціокультурних особливостей внутрішнього середовища підприємства, обраних підходів до оцінювання результативності бізнесу та забезпечує можливість сценарного аналізу. В результаті виокремлено три типи організацій (лідерські, бюрократичні та мережеві), для яких узагальнено параметри моделювання їх бізнесу за технологією бюджетування. Вони пов'язані зі способом ухвалення управлінських рішень, аналізом даних і обмеженістю масштабу діяльності як ключового параметру бізнес-моделі компанії.

Виявлено, що лідерські організації, переважно, зорієнтовані на авторитарний стиль управління і на формальне делегування повноважень. Обмеженнями у способах аналізу ними даних виступають раціональний аналіз кількісних фінансових показників та ірраціональний аналіз неструктурованої інформації зовнішнього та внутрішнього середовища, що обмежує масштаб діяльності можливостями керівника

особисто контролювати бізнес. Бюрократичні організації підтримують прийняття управлінських рішень у відповідності до чітко визначеної ієрархії в делегуванні повноважень. В їх діяльності переважає раціональний аналіз фінансових показників відповідно до ієрархії бюджетів та обсягу наділених повноважень в організаційній ієрархії. Це обмежує масштаб діяльності можливостями ієрархізації бізнесу. Мережеві організації реалізують прийняття управлінських рішень на основі співробітництва крос-функціональних груп, консенсусу і спільного розуміння цілей, делегування відповідальності. Вони мають розвинені горизонтальні зв'язки між співробітниками і наділені підтримкою експертного лідерства. В аналізі даних можуть поєднуватися раціональний аналіз параметрів бюджетів проєктів, використовуватися інформаційні і когнітивні технології, що обмежує масштаб діяльності портфелем проєктів організації.

У розділі 4 «**Аналітична підтримка економічного управління підприємством засобами стратегічного контролінгу**» виявлено пріоритетні завдання стратегічного контролінгу в системі економічного управління; представлена структуризація та функціональна інтеграція засобів економічної бізнес-аналітики в системі стратегічного контролінгу; розроблено ключові напрями формування інформаційно-аналітичного комплексу економічного оцінювання результативності стратегій підприємства.

Розвиваючи спрямованість контролінгу на стратегічну бізнес-трансформацію, у роботі згруповано завдання економічного управління підприємством в контексті бізнес-моделювання за сферами маркетингу, у т.ч. аналізу продукту, операційної системи і логістики та інновацій. Завдання у сфері маркетингу – це вибір споживачів, яких компанія буде обслуговувати; визначення зон ризиків через визначення споживачів, лояльність яких найбільше впливає на вартість компанії; побудова відповідних каналів збуту продукції з орієнтацією на потреби споживачів і їх канали доступу до інформації; вибір продуктів чи послуг, які компанія хоче продавати; створення споживчої цінності; диференціація продукції щодо унікальності створеної цінності, що стимулює споживачів купувати продукцію чи користуватись послугами компанії. Діагностика операційної системи і логістики вимагає вирішення комплексу завдань від вибору партнерів в ланцюжку виробництва і реалізації продукції та відповідної стратегії закупівель сировини та матеріалів до визначення економічних параметрів операційного процесу. Завдання в сфері інновацій полягають у виборі способу організації процесу наукових досліджень і розробок. Вирішення цих завдань впливає на можливість та швидкість здійснення стратегічної трансформації.

Стратегічний контролінг має бути націлений на максимальне розширення контексту сприйняття бізнесу менеджментом, яке сформувалось у період стабілізації доходності. Виділені об'єкти стратегічного контролінгу (організаційна структура і культура компанії, система показників ефективності (KPI), конфігурація інформаційної системи) взаємопов'язані з такими складовими управлінського ядра бізнесу, як тип загального менеджменту, методи економічного управління, способи формування баз даних та доступність інформаційних технологій їх машинної обробки.

За результатами дослідження встановлено бінарний характер взаємозв'язку між об'єктами стратегічного контролінгу і компонентами управлінського ядра бізнесу, які формуються під впливом процесів цифровізації. Це означає, що при впровадженні будь-яких змін в управлінні бізнесом, включаючи зміни в його організаційній структурі (перерозподіл відповідальності і повноважень, зниження ієрархічності, зміні керівників ключових підрозділів тощо), в управлінні інформаційними потоками і в способах ведення моніторингу та контролю, спрацюватиме «ефект доміно» по відношенню до всіх інших компонентів управлінського ядра бізнесу. Наскрізна спрямованість інформаційних потоків забезпечується процесами конвергенції в управлінських технологіях завдяки автоматизації. В дослідженні потенційні можливості розвитку системи інформаційного забезпечення економічного управління розглядаються через її готовність до комплексного доповнення управлінськими технологіями на чотирьох рівнях: 1) системи обліку; 2) інформаційних систем; 3) системи бізнес-аналітики; 4) системи управління в частині прийняття управлінських рішень.

Кожен етап переходу від одного рівня до іншого визначає розвиток системи економічного управління організації в цілому, який реалізується засобами стратегічного контролінгу. Спочатку економічна функція реалізується в рамках облікової системи і слугує засобом насичення окремих інформаційних просторів, обслуговуючи відповідні потреби менеджменту і накопичуючи вузькоспеціалізовані знання у відповідних сферах діяльності підприємства. Облікова система визначається як обрана підприємством сукупність способів (методичних підходів) ведення управлінського і фінансового обліку, що застосовуються підприємством на постійній основі протягом звітного періоду. Перехід на другий та третій рівні розвитку пов'язаний з готовністю облікової системи бути інтегрованою до ERP-системи з поступовим переходом в BPM-систему (Business Performance Management), яка має широкі можливості інтеграції з системою Business Intelligence (BI). На четвертому рівні забезпечується делегування повноважень і відповідальності щодо володіння інформацією та ухвалення управлінських рішень в системі управління. Готовність облікової системи до інтеграції з іншими інформаційними системами найважливіша на етапі первинного зростання компанії через необхідність вирішення комплексних проблем сумісності різних програмних продуктів та уніфікації структури інформації. Перехід з третього на четвертий рівень може бути ускладнений через необхідність кардинально змінювати тип управління.

Переосмислення та успішне використання технологій машинної обробки даних, що забезпечують конвергенцію інформаційного простору підприємства, безпосередньо пов'язане із системним розумінням його менеджментом процесів їх збирання, реєстрації, класифікації, накопичення і збереження. Інформаційно-аналітичний комплекс економічної оцінки результативності стратегії компанії формується в межах аспектного аналізу стратегічного контролінгу і складається з наступних рівнозначно важливих складових: кваліфікація співробітників як носіїв знань щодо роботи з даними (структурно-організаційний аспект); сукупність інформаційних і когнітивних технологій обробки та аналізу даних (процесний аспект); методи визначення релевантних показників ефективності компанії, на основі

яких визначаються, збираються та розраховуються конкретні економічні показники (функціональний аспект).

На основі запропонованого групування інструментів стратегічного контролінгу деталізовано розробку системи показників підприємств з типами виробничого потоку за замовленням, серійним, масовим та неперервним. Для систематизації і морфологічного аналізу діяльності підприємства використано методичний підхід Balanced Scorecard. Методи економічного аналізу (зокрема, визначення динаміки рівня продажів, рентабельності, заборгованості, параметрів роботи обладнання та ін.) застосовуються для отримання вторинної економічної інформації. Управлінський облік на основі плану рахунків використано для класифікації і структуризації економічної інформації, а його автоматизація може відбуватись на основі відповідних програмних продуктів. Відтак, формування системи показників у проєкціях фінанси, маркетинг, персонал (розвиток) та бізнес-процеси залежать від розвиненості системи інформаційного забезпечення економічного управління.

У розділі 5 «**Розгортання системи стратегічного контролінгу підприємства під впливом конвергенції управлінських технологій**» узагальнено вплив процесів конвергенції технологій на формування інформаційного простору стратегічного розвитку підприємства; визначено методичні підходи до забезпечення структурної адаптивності підприємства; розроблено модель діагностування структурної та функціональної адаптивності підприємства до трансформаційних змін в економіці на засадах стратегічного контролінгу.

За результатами дослідження встановлено, що процеси стратегічного розвитку підприємств, передусім, пов'язані із взаємопроникненням інформаційних та когнітивних технологій, яке характеризується як цифрова трансформація. Ці процеси посилюватимуться в міру наближення до технологічної сингулярності на основі NBIC-конвергенції, тобто взаємопроникнення нано-, біо-, інформаційних та когнітивних технологій, унаслідок чого перед керівниками постають нові завдання щодо стратегічної трансформації підприємств. Необхідну інформаційну підтримку цього процесу надає системний аналіз компліментарності управлінських технологій засобами стратегічного контролінгу, для проведення якого запропоновано виділяти три контури: вплив на трансформацію бізнес-моделі, відповідність інтерактивному інформаційному середовищу і організаційній структурі та культурі підприємства (рис. 6).

Виділені контури аналізу дозволяють: забезпечити ефективну імплементацію нових технологій в механізм прийняття управлінських рішень (врахувати рівень ієрархічності організаційної структури, способи делегування повноважень і ухвалення рішень тощо); скоригувати часові лаги, що відбуваються в інформаційній системі при передачі інформації, її обробці і прийнятті рішень обраними інструментами на основі визначеної методики; спрогнозувати результуючий вплив на капіталізацію бізнесу змін ключових параметрів бізнес-моделі, що загалом впливає на регулювання взаємозв'язків у системі управління в цілому, визначаючи її здатність адаптуватись до змін зовнішнього середовища.



Рис. 6. Контури аналізу управлінських технологій в системі стратегічного контролінгу підприємства

Джерело: складено автором

Розроблена модель діагностування структурної та функціональної адаптивності підприємства (рис. 7) ґрунтується на припущенні, що стратегічний контролінг має бути сфокусований на процесах пізнання бізнесу як керованої системи. Структурна адаптивність розглядається як можливість відновлення на рівні підприємства відповідності між компонентами системи управління при наявності змін хоча б в одному з виділених об'єктів стратегічного контролінгу. Для діагностування її рівня запропоновано розраховувати показник (A_s), який усереднено відображає експертні оцінки (c_i) комплексу характеристик: наявність спеціальних корпоративних систем обробки інформації, механізму реалізації стратегії через визначення завдань підрозділам, регламентації і стандартизації прийняття рішень; чіткість процесу документообігу, інформаційного обміну та формалізації бізнес-процесів; врахування результативності в системі мотивації працівників; функціональна спрямованість топ-менеджерів.

Функціональна адаптація розглядається як здатність підприємства здійснити перехід від практики жорсткої регламентації управлінських процедур до моделі управління знаннями. Діагностування її рівня запропоновано проводити на основі усередненого показника (A_f) шляхом експертного оцінювання пріоритетних управлінських завдань (b_k), які реалізуються менеджментом підприємства.

Результативність управління у часовому періоді (t) описує функція F , змінними параметрами якої є результат реалізації стратегії (E_t), стан системи управління (U_t), сукупність управлінських впливів на операційну систему як результат реалізації стратегічних заходів (X_t) та випадкова величина w , пов'язана з дією факторів, що визначаються рівнем впливу неформалізованих знань (Z) на діяльність підприємства.

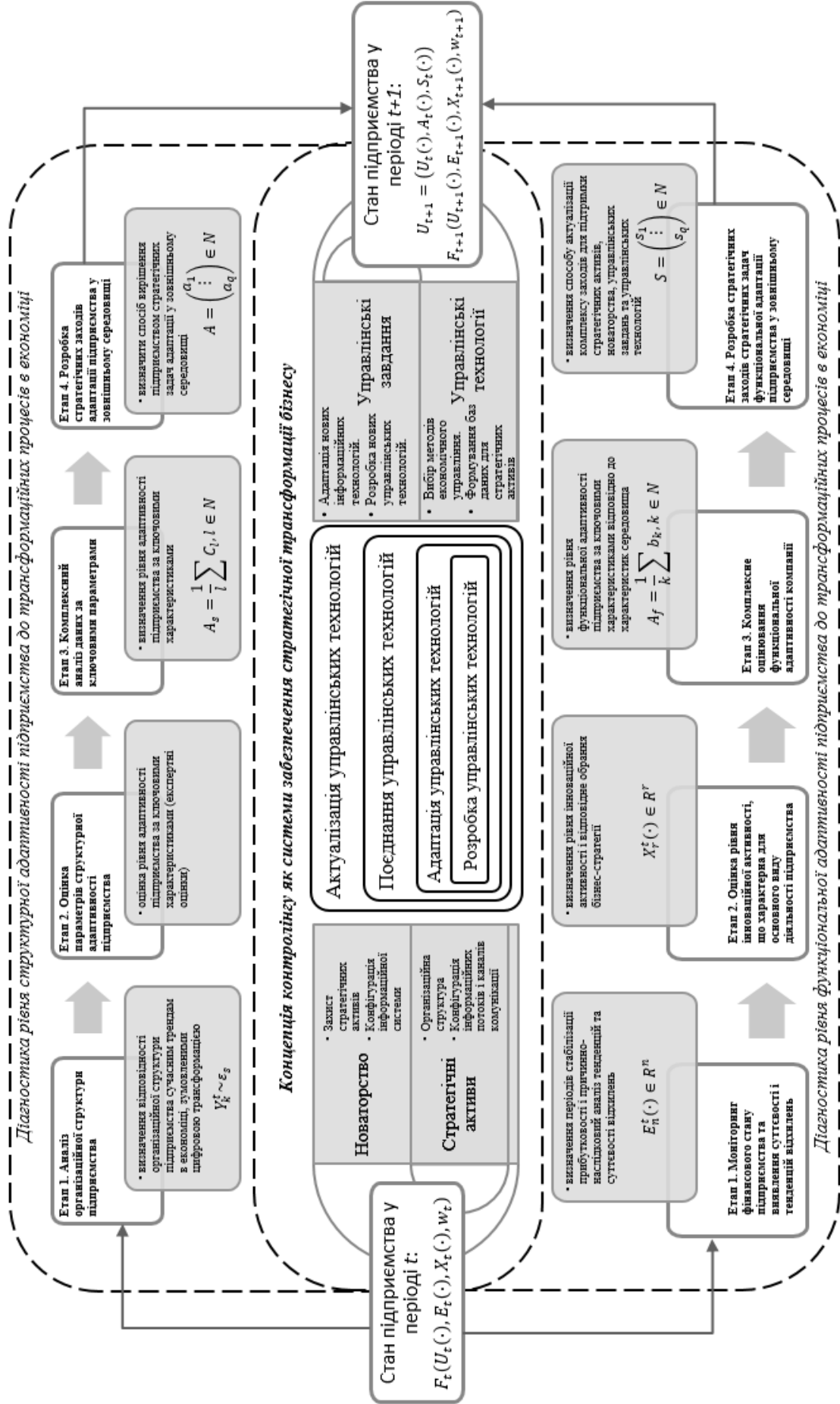


Рис. 7. Модель діагностування адаптивності підприємства
Джерело: розроблено автором

Для діагностування рівня структурної адаптивності підприємств вибірки було розраховано середні значення оцінок респондентів за запропонованим переліком характеристик (рис. 8).

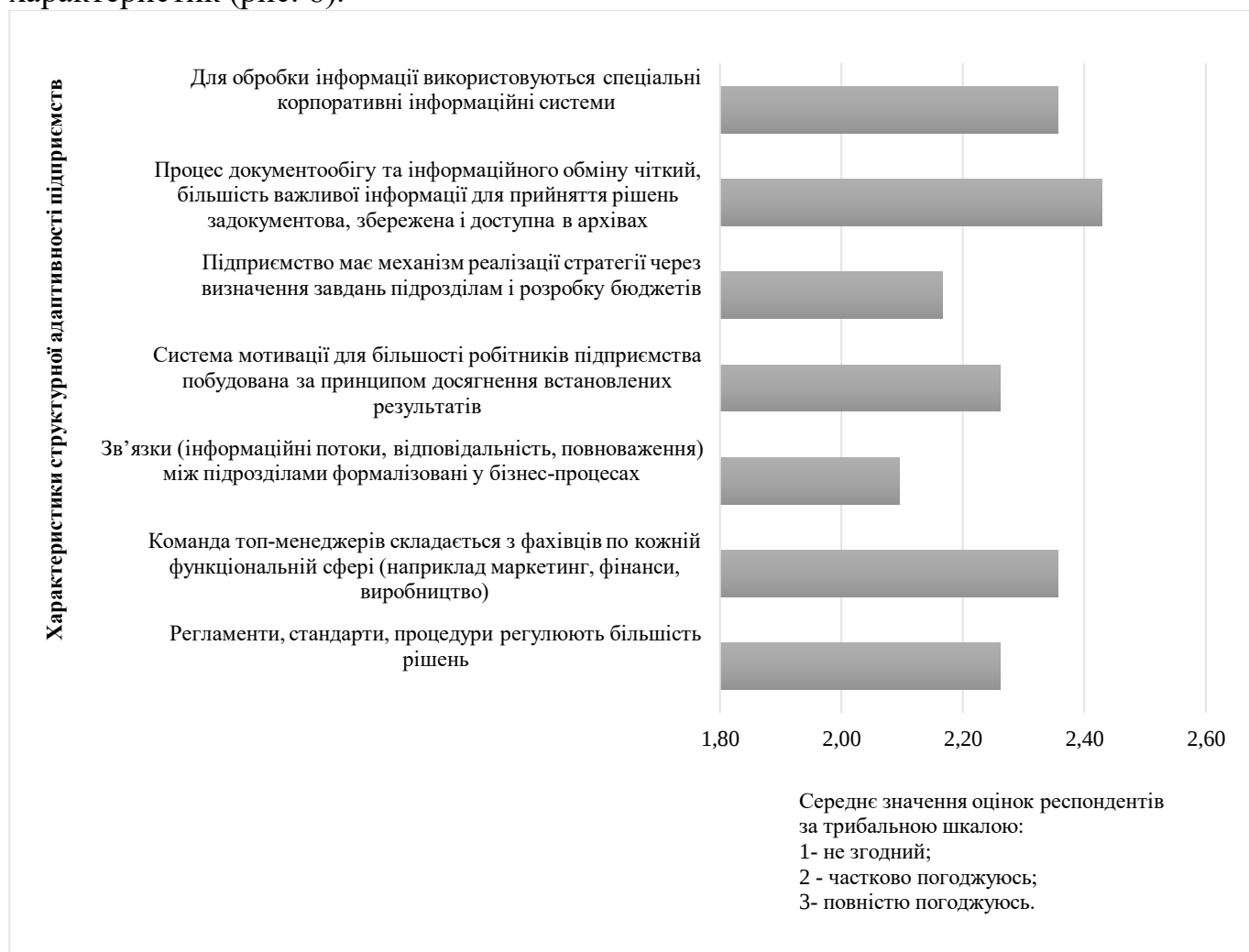


Рис. 8. Середні оцінки респондентів щодо комплексу характеристик структурної адаптивності підприємств вибірки

Джерело: сформовано автором за матеріалами вибірки досліджуваних підприємств

Отримані результати свідчать про низький рівень структурної адаптивності більшості вітчизняних підприємств через жорстку регламентацію їх діяльності. Водночас, є незначна кількість таких підприємств, які починають відчувати дисбаланс та розробляти коригуючі стратегічні заходи. Структурна адаптивність є основою функціональної адаптивності підприємств, яка забезпечується в системі контролінгу через взаємопов'язані процеси підтримки новаторства, оновлення стратегічних активів і комплексу управлінських технологій та аудиту управлінських завдань. Взаємодія цих чотирьох складових формує способи ухвалення стратегічних управлінських рішень на підприємстві. Новаторство забезпечує оновлення стратегічних активів. Їх утримання і ефективне використання відбувається за рахунок управлінських технологій, які актуалізуються через постановку і контроль управлінських завдань. В результаті діагностування рівня функціональної адаптивності підприємства вибірки було підтверджено відповідну взаємозалежність,

що можна продемонструвати на прикладі групи підприємств з високим рівнем інноваційної активності (рис. 9).

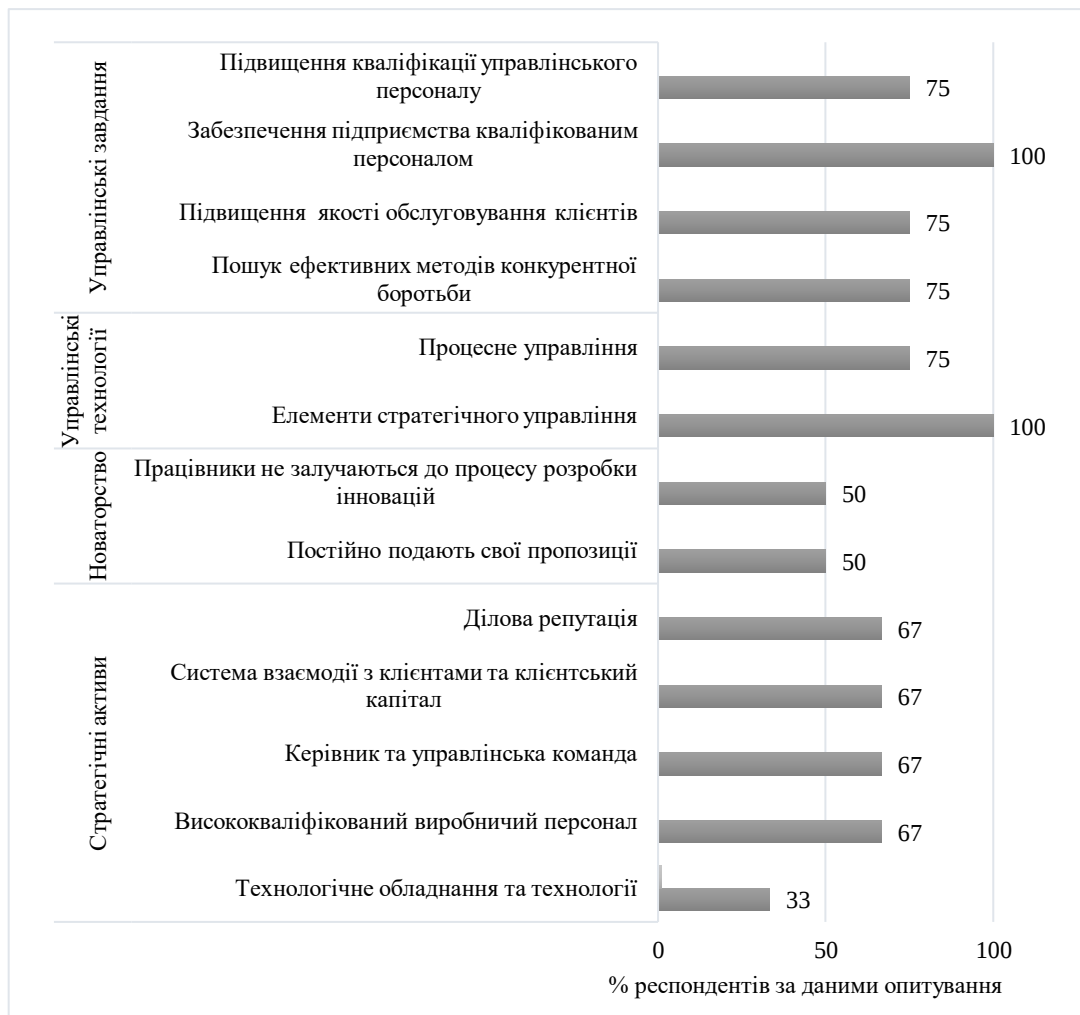


Рис. 9. Характеристики функціональної адаптивності підприємств вибірки з високим рівнем інноваційної активності

Джерело: сформовано автором за матеріалами вибірки досліджуваних підприємств

На основі оцінок ключових характеристик було узагальнено вплив структурної (x_1) та функціональної (x_2) адаптивності на рентабельність підприємства (y) шляхом визначення параметрів регресії на обмеженій вибірці і отримання рівняння множинної регресії (1); адекватність моделі оцінювалась за F-критерієм:

$$y = -34,8 + 12,81 x_1 + 7,65 x_2 \quad (1)$$

Придатність отриманої моделі для оцінки впливу адаптивності на результат діяльності підприємства підтверджується також результатами локального моніторингу рентабельності компанії групи UNY Prostor, що працює в Україні. Загалом, отримана модель дозволяє інтерпретувати результати прямих експериментів про вплив рівня структурної та функціональної адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища, що формується в системі стратегічного контролінгу, на економічну ефективність його діяльності.

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення концептуальних засад стратегічного контролінгу та представлено нове вирішення актуальної наукової проблеми формування відповідної системи на підприємстві з урахуванням новітніх тенденцій технологічного розвитку, що забезпечують конвергентний характер управлінських технологій. Результати дослідження узагальнюються в наступних висновках методологічного та науково-прикладного характеру.

1. Теоретичний аналіз наукових підходів щодо визначення сутності стратегічного контролінгу засвідчив відсутність єдиного усталеного підходу щодо трактування цього поняття. Теорія контролінгу пройшла у своєму розвитку декілька етапів, що у другій половині XX ст. призвело до виділення стратегічного рівня контролінгової діяльності унаслідок розвитку стратегічного менеджменту. Проведене дослідження дозволило отримати ряд наукових результатів щодо етапів розвитку контролінгу за критерієм вирішення актуальних управлінських завдань в межах парадигм індустріальної та постіндустріальної економіки – від підготовки аналітики для оперативного управління до внутрішнього експертного консультування стратегічного розвитку підприємств. Це засвідчує продовження розвитку концепцій стратегічного контролінгу під впливом зміни економічної парадигми та трансформації підходів до управління сучасними організаціями.

2. Віддаючи належне результатам попередніх досліджень, вбачається доцільним удосконалення раніше запропонованих підходів щодо розвитку контролінгу в компаніях через структурований контекст, у межах якого увага зосереджується на ключових динамічних характеристиках середовища функціонування підприємств, управлінських завданнях та управлінських технологіях. Прикладний аспект отриманого наукового результату полягає у виявленні базових принципів роботи з інформацією в системі контролінгу через взаємозв'язок цільової задачі керівників підприємства та використовуваних ними управлінських технологій. Такий контекст дозволяє поглибити розуміння причинно-наслідкових зв'язків, що визначали домінування окремих концепцій контролінгу серед підприємств індустріальної та постіндустріальної економіки, та виявляти сфокусованість контролінгової діяльності на використанні відповідних управлінських технологій.

3. Зважаючи на експоненціальний технологічний тренд в постіндустріальній економіці, слід очікувати, що предметна сфера контролінгової діяльності зосереджуватиметься на вирішенні стратегічних завдань розвитку бізнесу. Враховуючи ці тенденції, запропоновано концепцію контролінгу як систему забезпечення стратегічної трансформації бізнесу через постійний процес актуалізації комплексу управлінських технологій, що створює умови ефективного поєднання управлінських інструментів у системі менеджменту. Ці процеси пов'язані із системними взаємозв'язками, які виникають на підприємстві при: 1) визначенні методів збирання, реєстрації та аналізу інформації; 2) аналітичному оцінюванні відповідності організаційної культури і структури етапу розвитку компанії; 3) аналізі практики розробки ціннісних пропозицій для клієнтів та трансформації бізнес-моделі компанії. Відповідно, ефективність формування інформаційного середовища та

оптимізація комплексу управлінських технологій було визначено як ключові завдання стратегічного контролінгу на сучасному етапі його розвитку.

4. Застосування методологічного апарату системного аналізу дозволяє сформувати конфігурацію системи контролінгу на підприємстві у функціональному, організаційному та процесному аспектах (проекціях). Такий підхід уможлиблює на якісно новому інтеграційному рівні розгляд розмежування функцій і відповідальності в межах контролінгової та управлінської діяльності на підприємстві. Відповідно, створюється методологічне підґрунтя для: а) усунення дублювання функцій між співробітниками, які працюють в конвергентному інформаційному середовищі організації; б) прийняття раціонального рішення про доцільність автоматизації окремих процесів; в) встановлення принципів гармонізації та актуальності комплексу управлінських технологій. У розвиток запропонованого методологічного підходу щодо конфігурації системи контролінгу розроблено матрицю проектування управлінських технологій в системі стратегічного контролінгу.

5. Цільова спрямованість стратегічного контролінгу на інтегрування інформаційних просторів підприємства, організованих за функціональними сферами його діяльності (виробництво, логістика, збут, облік і фінанси, розвиток персоналу, маркетинг та інші), дозволяє максимізувати множину формалізованих знань на підприємстві. Запропонована модель ключових взаємозв'язків у системі стратегічного контролінгу підприємства об'єднує завдання, цільову спрямованість, функції, індикатори розвиненості та внутрішні контекстні фактори стратегічного контролінгу для інформаційного забезпечення процесів формування конкурентних переваг. Це уможлиблює для підприємства отримання економічної вигоди від використання його знаннєвих активів.

6. Узагальнення практики вітчизняних підприємств дозволило констатувати різний рівень сформованості систем їх стратегічного контролінгу: від фрагментарного використання окремих управлінських технологій до їх раціонального поєднання в єдиній системі. Низький рівень розвиненості системи стратегічного контролінгу на підприємстві проявляється у загальній тенденції відставання швидкості змін облікової системи від швидкості трансформації операційної системи, в межах якої реалізуються стратегічні заходи. На більшості досліджених сільськогосподарських, промислових та торгівельних підприємств система контролінгу досі функціонує на принципах реєстраційно-облікової концепції. Результати анкетування менеджерів сформованої в ході дослідження вибірки вітчизняних підприємств засвідчили, що найпоширенішими є такі управлінські технології, як стратегічне управління (або окремі його елементи) – у 89% та бюджетування (86%). Відповідно, стратегія таких підприємств, на разі, зосереджена, переважно, на економії витрат, а управлінські завдання сконцентровані на пошуку способів утримання прийнятного рівня їх прибутковості.

7. Враховуючи вимоги стандарту якості контролінгу DIN SPEC 1086: 2009-04 запропоновано виділяти групи інструментального забезпечення стратегічного контролінгу (систематизації і морфологічного аналізу діяльності підприємства; отримання вторинної економічної інформації; класифікації і структуризації економічної інформації; автоматизації обробки даних), що забезпечує актуалізацію

формалізованих знань підприємства та компліментарність управлінських технологій відповідно до архітектури системи стратегічного контролінгу.

8. Бюджетування, як складова процесу бізнес-моделювання, дозволяє сегментувати витрати підприємства на основі його стратегічного вибору, створюючи відповідні маркери за основними блоками бізнес-моделі: споживчі сегменти, ціннісна пропозиція, канали збуту, взаємовідносини з клієнтами, потоки надходження доходів, ключові ресурси, ключові види діяльності. Відповідно, система бюджетування переорієнтовується зі системи забезпечення реалізації вузькоспрямованої обліково-аналітичної функції на систему інформаційного забезпечення прогностичної функції менеджменту підприємства. Запропонований методичний підхід щодо розширення можливостей ступінчастої калькуляції витрат на основі ідентифікації стратегічно значимих параметрів діяльності у відповідності до рівня стратегічного вибору підприємства дозволяє посилювати найбільш значущі взаємозв'язки між базовими елементами системи бюджетування та розширює можливості аналізу результативності бізнесу.

9. Формалізація системи бюджетування підприємства у функціональному, структурному та процесному аспектах дозволяє розглядати її як основу економічного моделювання внутрішнього бізнес-середовища підприємства в системі стратегічного контролінгу. У процесі визначення архітектури системи бюджетування такий підхід передбачає зміщення акцентів зі структурного аспекту на функціональний і процесний, що кардинально змінює базові принципи організації збирання та аналізу економічної інформації на підприємствах. В цифровій економіці реконфігурація системи бюджетування, перш за все, пов'язана з вирішенням проблеми впливу соціокультурних факторів на організацію управління. Виявлені для підприємств лідерського, бюрократичного та мережевого типів управління обмеження масштабів діяльності, пов'язані з організацією процесів аналізу економічних показників та загального керування, визначають можливості їх стратегічного розвитку на основі імплементації новітніх управлінських технологій і формування стратегічного мислення менеджменту підприємства. Прикладним аспектом отриманого результату є покращення розуміння механізмів комунікації та прийняття рішень в системі бюджетування, які визначаються особливостями управлінської культури.

10. Економічне управління на сучасному підприємстві націлене на інтеграцію та балансування різноспрямованих цілей стейкхолдерів в економічному та соціальному середовищах функціонування підприємства в контексті розвитку його екосистеми. Запропоновано вибудовувати взаємозв'язки в системі управління підприємством на засадах системного проектування комплексу управлінських технологій, що дозволяє ключові завдання економічного управління підпорядковувати стратегічним цілям, пов'язаним з оптимізацією бізнес-моделі підприємства, за сферами маркетингу, в т.ч. аналізу продукту, операційної системи і логістики та інновацій. Це забезпечує крос-функціональну взаємодію менеджерів і розробку відповідних технологій реєстрації та аналізу інформації, створюючи інтерактивне середовище стратегічного контролінгу.

11. Прогнозування потенційних можливостей розвитку системи інформаційного забезпечення економічного управління через формування системи

управління знаннями та її доповнення інноваційними управлінськими технологіями залежить від готовності підприємства до цих процесів на рівні системи обліку, інформаційної системи, системи бізнес-аналітики та системи управління. Взаємозв'язок між об'єктами стратегічного контролінгу та компонентами управлінського ядра бізнесу має бінарний характер, чим пояснюється ланцюжок взаємозв'язків між типом управління, організаційною структурою і культурою підприємства, методами економічного управління, системою ключових показників ефективності, способами формування баз даних, конфігурацією інформаційної системи та доступністю технологій машинної обробки даних. Такий підхід розкриває обмеження щодо імплементації нових машинних і когнітивних технологій автоматизованої обробки даних в сфері бізнес-аналітики, поява яких пов'язується з поглибленням процесів NBIC-конвергенції.

12. Для формування ефективної системи моніторингу діяльності підприємства та оцінювання його результативності засобами стратегічного контролінгу доцільно використовувати систему показників підприємства, які враховують типи виробничого потоку (за замовленням, серійний, масовий, неперервний) з урахуванням групування інструментів стратегічного контролінгу за функціональним призначенням, що забезпечує їх компліментарність. Це має забезпечити інформаційно-аналітичну основу економічної оцінки результативності стратегії підприємства, її ключові ознаки є універсальними і можуть бути використані для підприємств різних видів економічної діяльності.

13. З метою аналізу управлінських технологій на сумісність в системі стратегічного контролінгу доцільно виділяти три контури аналітики: 1) аналіз комплексу управлінських технологій, що впливають на трансформацію бізнес-моделі компанії (для виявлення параметрів трансформації через ключові контрольні індикатори, маркери або метрики); 2) аналіз інтерактивного інформаційного середовища (для гармонізації методичного та інформаційного компонентів управлінських технологій, які включають вибір способу та інструментів автоматизованої обробки інформації та аналітичних процедур її оцінювання); 3) аналіз структурної відповідності компанії (для забезпечення підтримки нововведень на рівні організаційної структури і культури підприємства). Аналітично доведено, що чітка взаємодія контролерів та керівників компаній в межах цих контурів свідчить про можливість її швидкої трансформації та здатності до адаптації в нових умовах господарювання.

14. В основу розробки методичних підходів до забезпечення структурної адаптивності підприємства в межах системи стратегічного контролінгу покладено виявлений взаємозв'язок між об'єктами стратегічного контролінгу і рамкою управлінського ядра бізнесу. Аналіз структурної адаптивності ґрунтується на застосуванні методу експертного опитування щодо сукупності наступних характеристик підприємства: наявності спеціальних корпоративних систем обробки інформації, механізму декомпозиції завдань реалізації стратегії на рівень підрозділів, регламентації і стандартизації прийняття рішень, чіткості процесу документообігу, інформаційного обміну та формалізації бізнес-процесів, механізму врахування результативності в системі мотивації працівників. Діагностування структурної

адаптивності на рівні підприємства дозволяє покращити відновлення бінарних взаємозв'язків між компонентами управлінського ядра бізнесу (тип управління, методи економічного управління, способи формування баз даних, доступність інформаційних технологій машинної обробки даних) при необхідності змін хоча б одного з виділених об'єктів стратегічного контролінгу (організаційна культура і структура компанії, система KPI, конфігурація інформаційної системи). Це дозволяє поглибити розуміння впливу технологічної сингулярності на основі NBIC-конвергенції на діяльність підприємства.

15. Функціональна адаптація підприємства забезпечує його здатність успішно реалізовувати модель управління знаннями через взаємопов'язані процеси підтримки новаторства, оновлення стратегічних активів і комплексу управлінських технологій та аудиту управлінських завдань, що дозволяє швидко переорієнтовувати свою діяльність у відповідності до трансформаційних процесів в економіці. Можливості розвинення функціональної адаптації залежать від рівня структурної адаптивності підприємства. Діагностика функціональної адаптивності підприємства ґрунтується на застосуванні методу експертного опитування щодо пріоритетності управлінських завдань менеджменту. Запропоновані підходи до оцінювання функціонального та структурного компонентів дозволяють створити відповідну модель для інтерпретації впливу рівня адаптивності підприємства на економічну ефективність його діяльності.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографії:

1. Кизенко, О. О. *Стратегічний контролінг: концепція і системна реалізація на підприємстві* : монографія. Київ: КНЕУ, 2019. 244 с. (13,95 д.а.).
2. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів: монографія / Наливайко А. П. та ін. ; за ред. А. П. Наливайка. Київ: КНЕУ, 2013. 454 с. (26,5 д.а., особисто автору – 0,6 д.а., п. 4.9 Система контролю на підприємстві: ідентифікація специфічних вимог і індикаторів для формування бази даних стратегічного планування).
3. Grebeshkova O., Kyzenko O. Enterprise strategic controlling: challenges, application tools and practice in Ukraine. *Zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa w warunkach ryzyka. Aspekty teoretyczne* / Redakcja naukowa W J. Chluska, J. Rubik. Warsaw, Poland: Kozminski University. 2014. S. 94–101. (0,5 д.а, особисто автору – 0,25 д.а., визначено завдання та інструментарій стратегічного контролінгу).
4. Hrebeshkova, O., Kyzenko, O. Grebeshkov, O. Strategic business performance metrics in a postindustrial economy. *Strategic Performance Management: New Concepts and Contemporary Trends* / ed. Marek Jabłoński. N.Y.: Nova Science Publishers, Inc., (Scopus). 2017. P. 451 - 471. (1,55 д.а., особисто автору – 0,6 д.а., визначено теоретичні основи побудови спеціальної метричної системи бізнесу та розроблено практичні рекомендації щодо сегментації управлінської інформації зі стратегічного вибору напрямків розвитку бізнесу на основі ступінчастої калькуляції витрат).
5. Вербта В. А., Кизенко О. О. Інноваційний бізнес-дизайн: як цифрові технології змінюють компанії. *Управління інноваційною складовою економічної*

безпеки. Т. 2. Науково-практичні засади формування інноваційних компонентів забезпечення науково-технологічної та виробничої безпеки економічної системи / за заг. ред. О. В. Прокопенко, В. Ю. Школа, В. О. Щербаченко. Суми: ТОВ «Територія», 2017. С. 151–167. (0,6 д.а, особисто автору – 0,3 д.а., обґрунтовано підходи до формування бізнес-дизайну підприємств в умовах швидких технологічних перетворень).

6. Кизенко О. О. Прогнозування напрямів розвитку підприємства з використанням програмних продуктів Business Intelligence. *Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці.* / за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. Київ: КНЕУ, 2017. С. 261–269. (0,5 д.а.).

У наукових фахових виданнях:

7. Кизенко О. О. Впровадження системи бюджетування в інформаційне середовище управлінського обліку підприємства. *Економічний простір.* 2008. № 11. С. 185–191). (0,5 д.а.).

8. Кизенко О. О. Варіативність виділення об'єктів бюджетування при проектуванні фінансової структури підприємства. *Формування ринкової економіки.* 2009. Вип. 21. С. 433–437. (0,5 д.а.).

9. Кизенко О. О. Ефективність маркетингової діяльності підприємства: методичні підходи до структуризації та аналізу маркетингової інформації. *Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право).* 2009. Вип. 1–2. С. 411–415. (0,5 д.а.).

10. Гребешкова, О., Кизенко, О. Стратегічний контролінг в системі управління підприємством. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* 2010. № 683 Проблеми економіки та управління. С. 205–209. (0,6 д.а., особисто автору – 0,4 д.а., згруповано, узагальнено та означено змістовні характеристики концепцій контролінгу).

11. Востряков О. В., Гребешкова О. М., Кизенко О. О. Вимірники результатів стратегічного процесу на підприємствах невиробничої сфери. *Стратегія економічного розвитку України.* 2012. Вип. 30. С. 144–151. (0,7 д.а., особисто автору – 0,3 д.а., розроблено систему економічних індикаторів і показників стратегічного процесу невиробничих підприємств).

12. Кизенко О. О. Бюджетне управління підприємством: проблеми застосування системного підходу. *Стратегія економічного розвитку України.* 2013. Вип. 32. С. 204–209). (0,4 д.а.).

13. Кизенко О., Каморина В. Система стратегічного контролю на підприємстві: процесний аспект. *Формування ринкової економіки.* 2014. Вип. 32. С. 64–72. (0,5 д.а. особисто автору – 0,3 д.а., проведено контекстний аналіз та узагальнено сутність стратегічного контролю на підприємствах).

14. Кизенко О. О., Серобян А. М. Обґрунтування процесів вертикальної інтеграції в контексті різних теорій фірми. *Стратегія економічного розвитку України.* 2015. Вип. 37. С. 84–92. (0,6 д.а., особисто автору – 0,3 д.а., виявлено контексти ієрархізації компаній в різних теоріях фірми).

15. Кизенко О. О., Савосюк А. І. Мотиваційний профіль працівників як інструмент забезпечення структурної адаптивності компанії. *Економіка та*

підприємництво. 2017. Вип. 39. С 76–87. (0,5 д.а., особисто автору – 0,35 д.а., розроблено методичний підхід до аналізу мотивації працівників в контексті структурної адаптивності підприємств, узагальнено результати анкетування та ідентифіковано напрями покращення структурної адаптивності компанії).

16. Кизенко О. О. Рівень адаптивності стратегічного управління компаніями в цифровій економіці: досвід українських підприємств. *Стратегія економічного розвитку України*. (Index Copernicus, UlrichsWEB, Google Scholar, Scientific Indexing Services, DRJI, ResearchBib). 2017. Вип. 41. С. 43–54. (0,7 д.а.).

17. Кизенко О. О., Допілко О. В. Трансформація системи калькулювання собівартості послуг під впливом цифровізації економічних процесів. *Стратегія економічного розвитку України*. (Index Copernicus, UlrichsWEB, Google Scholar, Scientific Indexing Services, DRJI, ResearchBib). 2018. Вип. 43. С. 140–150. (0,54 д.а., особисто автору – 0,4 д.а., аналіз систем калькулювання витрат підприємств, виявлення тенденцій впливу цифровізації на трансформацію облікових процесів організації та системних взаємозв'язків з економічним управлінням компанією, узагальнення актуальних управлінських завдань транспортних підприємств).

18. Кизенко О. О., Прокопенко В. А. Ефективність бюджетування як управлінської технології для підприємств торгівлі. *Стратегія економічного розвитку України*. (Index Copernicus, UlrichsWEB, Google Scholar, Scientific Indexing Services, DRJI, ResearchBib). 2018. Вип. 42. С. 198–208. (0,7 д.а., особисто автору – 0,4 д.а., ідентифіковано завдання економічного управління вітчизняних підприємств та досліджено ефективність управлінської технології бюджетування для їх вирішення).

19. Кизенко О. О. Формування зон контролю в системі стратегічного контролінгу підприємства. *Бізнес Інформ*. (UlrichsWEB, Research Papers in Economics, Російський індекс наукового цитування, Index Copernicus Directory of Open Access Journals, Academic Journals Database, ResearchBib, Соціонет, Open Academic Journals Index, Google Scholar, та інші). 2019. № 1. С. 396–402. (0,7 д.а.).

20. Кизенко О. О. Стратегічний контролінг як чинник забезпечення економічної ефективності новаторських продуктів компанії. *Економіка та підприємництво*. 2019. Вип. 42. С. 24–36. (0,5 д.а.).

21. Кизенко О. О. Вплив конвергентних технологій на систему стратегічного контролінгу підприємства. *Ефективна економіка*. (Index Copernicus). 2019. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6948> (дата звернення: 03.05.2019). (0,5 д.а.).

22. Кизенко О. О. Діагностика стану стратегічного контролінгу на українських підприємствах. *Стратегія економічного розвитку України*. (UlrichsWEB, Google Scholar, Scientific Indexing Services, DRJI, ResearchBib, Index Copernicus). 2019. Вип. 44. С. 39–49. (0,5 д.а.).

23. Кизенко О. О. Контролінговий механізм системи стратегічного управління підприємством. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. (Index Copernicus). 2019. № 4 (252), ч.2. С. 44–47. (0,4 д.а.).

24. Кизенко О. О. Концепт поєднання управлінських технологій як результат стратегічного контролінгу. *Ефективна економіка*. (Index Copernicus). 2019. №5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 30.05.2019). (0,5 д.а.).

25. Кизенко О. О. Розвиток концепції контролінгової діяльності на підприємстві: від аналітичного обліку до стратегічної трансформації. *Економіка та держава*. (Index Copernicus, SIS, Google Scholar). 2019. № 2. С. 77–82. (0,6 д.а.).

26. Кизенко О. О. Систематизація маркерів ефективності бізнесу в системі стратегічного контролінгу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. (Index Copernicus, SIS, Google Scholar). 2019. № 5. С. 21–24. (0,5 д.а.).

У зарубіжних виданнях:

27. Kyzenko O., Kyzenko D. Identification of transaction costs in the Enterprise Budgeting System. *Zeszyty Naukowe Politechniki Czestochowskiej, Zarzadzanie*. 2016. № 23, t.2. Р. 79–87. (0,7 д.а., особисто автору – 0,6 д.а., розроблено методикку ідентифікації та контролю трансакційних витрат підприємства у відповідності до основних елементів бізнес-моделі підприємства з використанням бюджетування).

28. Kyzenko O., Hrebeshkova O., Grebeshkov O. Business Intelligence in the Economic Management of Organization. *Forum Scientiae Oeconomia*. (Google Scholar, Index Copernicus, EBSCO, ARIANTA, BazEkon, CEEOL, ERIH PLUS, PBN - Polska Bibliografia Naukowa, DOAJ - Directory of Open Access Journals). 2017. Vol. 5, № 2. Р. 15–29. (0,9 д.а., особисто автору – 0,45 д.а., узагальнено теоретичні підходи до визначення економічного управління організацією та можливості ВІ-технологій в економічному управлінні підприємством).

29. Kyzenko, O., Hrebeshkova, O. Transformation of the strategic controlling system under the influence of the digital economy: the experience of Ukrainian enterprises. *Zeszyty Naukowe Politechniki Czestochowskiej, Zarzadzanie*. (Index Copernicus). 2018. № 30. Р. 155–162. (0,6 д.а., особисто автору – 0,4 д.а., проаналізовано зміни в системі стратегічного контролінгу підприємства в частині облікової підсистеми та узагальнена практика українських підприємств).

В інших виданнях:

30. Кизенко О. О. Економічне управління підприємством на основі мультипроектного менеджменту. *Формування ринкової економіки*. 2008. Спецвипуск «Економіка підприємства: теорія і практика», ч. 1. С. 275–281. (0,4 д.а.).

31. Кизенко О. О. Проблеми автоматизації бюджетування на вітчизняних підприємствах. *Управленческий учет & Бюджетирование*. 2008. № 12. С. 48–51. (0,4 д.а.).

32. Кизенко О. О. Система бюджетування підприємства у процесному, функціональному та структурно-ієрархічному аспектах. *Економіка підприємства: теорія та практика* : зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: КНЕУ, 2008. С. 143–145. (0,2 д.а.).

33. Кизенко О. О. Бюджетування на малому підприємстві. *Управленческий учет & Бюджетирование*. 2009. № 1–2. С. 100–103. (0,4 д.а.).

34. Гребешкова О. М., Кизенко О. О. Застосування контролінгу в стратегічному процесі підприємства. *Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики* : зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. Львів:

Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2010. С. 97–98. (0,2 д.а., особисто автору – 0,1 д.а., визначено сутність концепцій контролінгу).

35. Кизенко О.О. Система стратегічного контролінгу: організаційний аспект. *Система контролю в умовах глобалізації: закономірності та протиріччя*: матеріали Наук.-практ. конф., 11 черв. 2010 р. Тернопіль: ТНЕУ, 2010. С. 119-122. (0,2 д.а.)

36. Кизенко О.О. Стратегічний контроль як основа процесу стратегічного планування на підприємстві. *Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 17-18 бер., 17-18 лист. 2011 р. Київ: КНЕУ, 2011. С. 223-225. (0,1 д.а.)

37. Гребешкова О. М., Кизенко О. О. Результативність стратегії підприємства: способи та проблеми виміру. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф до 20-річчя каф. менеджменту, 2–3 лют. 2012 р. Київ: КНЕУ, 2012. С. 41–43. (0,2 д.а., особисто автору – 0,1 д.а., запропоновано групування економічних показників для оцінки результативності стратегії підприємства).

38. Кизенко О. О., Гребешкова О. М. Результативність стратегії виробничого підприємства: ідентифікація за системою економічних показників господарської діяльності. *Формування ринкової економіки*. 2012. Спецвипуск «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту», ч. 1. С. 92–104. (0,5 д.а, особисто автору – 0,3 д.а., ідентифіковано комплекси показників для оцінювання результативності стратегії виробничого підприємства залежно від типу операційного потоку).

39. Кизенко О.О. Бюджетування як інструмент контролінгу на підприємстві: бути чи не бути? *Управлінські інновації: теорія та практика*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 13 вер.-6 жовт. 2013 р. Тернопіль: ТНЕУ, 2013. С. 175–177. (0,1 д.а.).

40. Кизенко О. О. Навіщо дорослим грати в ігри, або 5 причин недовіри системи бюджетування. *Тренінгові технології в освіті та бізнесі: досвід і перспективи застосування*: зб. матеріалів II Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 18–21 лют. 2014 р. Київ: КНЕУ, 2014. С. 52–55). (0,3 д.а.).

41. Кизенко О. О. Трансакційні витрати підприємства: проблеми ідентифікації та обліку в інформаційній системі. *Стратегія підприємства: результативність за умов системних трансформацій*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 19-20 лист. 2015 р. Київ: КНЕУ, 2015. С. 190-194. (0,2 д.а.)

42. Кизенко О. О. Ключові індикатори економічної ефективності ресторану: стратегічний контекст. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету ім. І. Огієнка. Сер. Економічні науки*. 2015. Вип. 10. С. 374–379. (0,5 д.а.).

43. Кизенко О. О. Проблеми трансформації системи бюджетування під впливом організаційної культури підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. Вип. 2, т. 2. С. 273–277. (0,5 д.а.).

44. Кизенко Е. А., Кизенко Д.А. Ключевые задачи управления в фокусе системы контроллинга организации. *Стратегия развития экономики Беларуси: факторы формирования и инструменты реализации*: материалы Междунар. науч.-практ. конф., 23-24 апр. 2015г., г. Минск: Право и экономика, 2015. С. 475-478. URL: <http://economics.basnet.by/files/Tezis2015.pdf> (дата обращения: 30.01.2019). (0,2 д.а.,

особисто автору – 0,15 д.а., охарактеризовано систему контролінга як систему забезпечення ефективного розв'язку завдань менеджментом організації).

45. Гребешкова О. М., Кизенко О. О. Формування системи контролю за КРІ в організаціях маркетингового типу. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету ім. І. Огієнка. Сер. Економічні науки*. 2016. Вип. 11. С. 131–136. (0,4 д.а, особисто автору – 0,2 д.а., визначено основи організації ефективної системи контролю за ключовими показниками ефективності).

46. Гребешкова Е., Гребешков А., Кизенко Е. Применение ВІ-технологий при разработке стратегии развития бизнеса. *Application of New Technologies in Management and Economy: Proceedings 5th International Conference*, 21–23 Apr. 2016. Belgrade: University «Union – Nikola Tesla», Faculty of Strategic and Operational Management, 2016. P. 409–419. URL:http://media.novi.antim.rs/2017/11/ANTIM_2016_Vol1.pdf (Date 30.01.2019). (0,54 д.а, особисто автору – 0,2 д.а., визначено передумови результативного використання підприємствами ВІ-технологій).

47. Кизенко О. О. П'ять інструментів управління, що змінили економіку підприємства. *Економіка підприємства: теорія та практика* : 3б. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф., 13 жовт. 2016 р. Київ: КНЕУ, 2016. С. 138–140. (0,2 д.а.).

48. Кизенко О. О. Трансформація економічної функції на підприємстві: багатовекторність та конвергенція. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали п'ятої міжнар. наук.-практ. конф., 15–16 вер. 2016 р. Одеса: Атлант, 2016. С. 280–281. (0,2 д.а.).

49. Kyzenko O., Kyzenko D. Prerequisites of formation and development prospects of economic management in organization. *Economics, Business & Finance: Proceedings International Scientific Symposium*. Jurmala, Latvia, 2016. P. 169–177. URL: http://media.wix.com/ugd/7ebfb0_148ac02c3eac425fbfec8e11aefb03b3.pdf (Date 30.07.2016). (0,7 д.а, особисто автору – 0,6 д.а., визначено систему економічного управління підприємством і можливості її розвитку).

50. Кизенко О. О., Гребешкова О. М., Гребешков О. М. (2017). Проблеми управлінської адаптації організації до змін зовнішнього середовища: стратегічний контекст. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету ім. І. Огієнка. Сер. Економічні науки*. Вип. 12, т. 1. С. 209–216. (0,5 д.а, особисто автору – 0,2 д.а., визначено адаптацію в контексті стратегічного розвитку підприємства).

51. Кизенко О. Rolling budgeting: панацея чи еволюція традиції. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту*: 3б. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф., 19–20 квіт. 2018 р. Київ: КНЕУ, 2018. С. 72–77. (0,3 д.а.)

52. Кизенко О. О., Кизенко Д. О. Конвергентне інформаційне середовище бізнесу: економіко-правові аспекти. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали восьмої міжнар. наук.-практ. конф., 13–14 вер. 2019 р. Одеса: Бондаренко М. О., 2019. С. 275–276. (0,13 д.а., особисто автору – 0,1 д.а., визначено економічні аспекти формування конвергентного інформаційного середовища бізнесу).

АНОТАЦІЯ

Кизенко О.О. Формування системи стратегічного контролінгу підприємства в умовах конвергенції управлінських технологій. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», Київ, 2020.

У дисертації представлено теоретичне узагальнення та нове вирішення наукової проблеми формування системи стратегічного контролінгу на підприємстві зумовленої новітніми тенденціями технологічного розвитку, які забезпечують конвергенцію управлінських технологій.

Структуровано контекст розвитку контролінгу в межах парадигм індустріальної та постіндустріальної економіки, запропоновано концепцію контролінгу як системи забезпечення стратегічної трансформації бізнесу через актуалізацію управлінських технологій та модель ключових взаємозв'язків в системі стратегічного контролінгу. Сформовано конфігурацію системи контролінгу у функціональному, структурному та процесному аспектах і групи інструментів стратегічного контролінгу з урахуванням компліментарності управлінських технологій. Запропоновано модель діагностування структурної та функціональної адаптивності підприємства до зовнішніх умов господарювання.

Ключові слова: стратегічний контролінг, контролінг, управлінські технології, адаптація, конвергенція, бюджетування, економічне управління.

АННОТАЦИЯ

Кизенко Е. А. Формирование системы стратегического контроллинга предприятия в условиях конвергенции управленческих технологий. – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.00.04 – Экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана», Киев, 2020.

В диссертации представлено теоретическое обобщение и новое решение научной проблемы формирования системы стратегического контроллинга на предприятии, обусловленной новейшими тенденциями технологического развития, которые обеспечивают конвергенцию управленческих технологий.

Структурирован контекст развития контроллинга в пределах парадигм индустриальной и постиндустриальной экономики, который определяет сфокусированность контроллинговой деятельности на выборе управленческих технологий, соответствующих ключевым динамическим характеристикам среды функционирования предприятий и управленческим задачам. Предложена концепция контроллинга системы обеспечения стратегической трансформации бизнеса через актуализацию управленческих технологий, которая создает условия эффективного сочетания управленческих инструментов в системе менеджмента.

Сформирована конфигурация системы контроллинга в функциональном, структурном и процессном аспектах, что создает методологический базис разграничения функций менеджера и контролера. В развитие этого подхода разработана матрица проектирования управленческих технологий в системе стратегического контроллинга. Моделирование ключевых системных взаимосвязей позволило сгруппировать инструменты стратегического контроллинга согласно их функциональной направленности на систематизацию и морфологический анализ деятельности предприятия, получение вторичной экономической информации, классификацию и структуризацию экономической информации, автоматизацию обработки данных.

На основе системного подхода раскрыты возможности бюджетирования относительно экономического моделирования, в частности сегментации расходов с учетом стратегического выбора предприятия по элементам его бизнес-модели. Выявлены ограничения стратегического развития предприятий, связанные с внедрением новых управленческих технологий. Для выявления условий имплементации новых машинных и когнитивных технологий автоматизированной обработки данных в единый комплекс управленческих технологий, определена готовность экономического управления предприятия на уровне системы учета, информационной системы, системы бизнес-аналитики и системы управления. Система мониторинга деятельности предприятия средствами стратегического контроллинга сформирована на основе ключевых показателей эффективности, которые выбраны с учетом взаимодополняемости управленческих технологий и типа производственного потока. Универсальность этих признаков позволяет использовать данную систему для предприятий различных видов экономической деятельности.

Усиливая адаптацию предприятия к изменениям условий хозяйствования в системе стратегического контроллинга, предложено выделять три контура аналитики: анализ комплекса управленческих технологий, влияющих на трансформацию бизнес-модели, анализ информационной среды и анализ структурного соответствия. Разработан методический подход к оценке структурной адаптивности (на основе экспертных оценок совокупности характеристик относительно наличия специальных корпоративных систем обработки информации, декомпозиции задач реализации стратегии на уровень подразделений, регламентации и стандартизации принятия решений; четкости процесса документооборота, информационного обмена, формализации бизнес-процессов; учета результативности в системе мотивации сотрудников) и функциональной адаптивности (на основе экспертных оценок приоритетности управленческих задач менеджмента), что позволило создать модель для интерпретации влияния уровня адаптивности предприятия на экономическую эффективность его деятельности.

Ключевые слова: стратегический контроллинг, контроллинг, управленческие технологии, адаптация, конвергенция, бюджетирование, экономическое управление.

ABSTRACT

Kyzenko O. O. Formation of enterprise strategic controlling system in management technologies convergence conditions. – Manuscript.

Thesis is submitted for the scientific degree of the Doctor of Economic Science on the specialty 08.00.04 – Economics and management of enterprises (by type of economic activity). – Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, 2020.

The thesis presents a theoretical generalization and a new solution to the scientific problem of forming a strategic controlling system at an enterprise, which is due to the latest technological development trends that ensure the convergence of management technologies.

The context of controlling development within the paradigms of the industrial and post-industrial economy is structured, the controlling concept of the system for ensuring strategic business transformation through updating management technologies and a model of key relationships in the strategic controlling system are proposed. The configuration of the controlling system in the functional, structural and process aspects and the group of strategic controlling tools are formed taking into account the complementarity of management technologies. The model is proposed for diagnosing the structural and functional adaptability of an enterprise to external business conditions.

Keywords: strategic controlling, controlling, management technologies, adaptability, convergence, budgeting, economic management.