

4. *Grebeskov, O.* (n.d.). *Metodychni pidhody do rozrobky ta vprovadzhennja informacijnoi strategii pidprijemstva* // *Efektivna ekonomika*. Retrieved January 30, 2014, from

<http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=414>

5. *Galliers, R., & Leidner, D. E.* (2009). *Strategic information management challenges and strategies in managing information systems* (4th ed.). — Oxford: Butterworth-Heinemann.

6. *Leidner, D.* (2008). *Information Systems: The Implications of Culture for IS Managment*. — Butterworth-Heinemann.

7. *Orna, E.* (2004). *Information strategy in practice*. Aldershot, Hants, England. — Gower.

8. *Vasil'eva, V., & Il'ina, O.* (n.d.). *Vybor jeffektivnoj strategii realizacii informacionno-tehnologicheskogo proekta. Tehnologii korporativnogo upravlenija*. Retrieved January 30, 2014, from

[http://www.iteam.ru/publications/project/section\\_41/article\\_349/](http://www.iteam.ru/publications/project/section_41/article_349/)

9. *Omel'janenko, T.* (2010). *Rakursi informacijnoi strategii pidprijemstva* // *Vcheni zapiski : zb. nauk. prac'*, 12, 124–130.

Статтю подано до редакції 28.08.14 р.

УДК 658.513

*Кизенко О.О., к.е.н., доц,  
кафедри стратегії підприємств,  
Каморіна В., магістрант кафедри стратегії підприємств,  
ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана»*

## **СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО КОРТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ПРОЦЕСНИЙ АСПЕКТ**

*O. Kyzenko, PhD, associate professor,  
Self-governing (autonomous) research university  
«Kyiv National Economic University named  
after Vadym Hetman», Ukraine*

*V. Kamorina, master student,  
Self-governing (autonomous) research university  
«Kyiv National Economic University named  
after Vadym Hetman», Ukraine*

## **STRATEGIC CONTROL SYSTEM AT THE ENTERPRISE: PROCESS ASPECT**

АНОТАЦІЯ. У статті представлено характеристику стратегічного контролю як етапу стратегічного процесу на підприємстві, узагальнено рівні збору та реєстрації інформації в системі стратегічного контролю і запропоновано шляхи вирішення ключових про-

блем, пов'язаних з інформаційним забезпеченням стратегічного контролю на вітчизняних підприємствах.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** стратегічний контроль, стратегічний процес, інформаційна база підприємства, етапи стратегічного контролю.

**ANNOTATION.** The article presents the characteristics of strategic control as a step strategic process at the enterprise, summarized levels of collecting and recording information in the system of strategic control and propose solutions to the key problems associated with information of strategic control of national enterprises.

**KEYWORDS:** strategic control, strategic process, enterprise information base, the stages of strategic control.

**Постановка проблеми.** Результативність господарської діяльності вітчизняних підприємств, що працюють в умовах високої асиметричності зовнішнього інформаційного середовища, великою мірою залежить від швидкості та адекватності реагування на кон'юнктурні зміни в умовах ведення бізнесу. Тому широкого поширення набувають дослідження стратегічного планування і стратегічного контролю у межах забезпечення єдиного стратегічного процесу на підприємстві з метою підтримання конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Стратегічний контроль на разі розглядається як інструмент виявлення нових можливостей для успішної реалізації стратегії підприємства. Проте, питання сутності системи стратегічного контролю, її інформаційного наповнення та ролі на підприємстві в забезпеченні ефективності стратегічного процесу й досі залишаються дискусійними і потребують подальшого наукового вирішення, що визначає актуальність цього дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження, що останніми роками проводяться у сфері стратегічного контролю, можна умовно поєднати у такі групи. По-перше, ряд наукових праць присвячено висвітленню елементів стратегічного контролю у межах вивчення стратегічного рівня системи контролінгу на підприємстві, зокрема: А. Дайле [3], Э. Майера і Р. Манна [6], Д. Хана [11] та інші. Результати аналізу цих досліджень свідчать про те, що більшість науковців виділяють два рівні контролінгу: стратегічний і оперативний, але серед учених немає єдиного розуміння місця контролінгу в системі управління підприємством. По-друге, дослідження з проблематики стратегічного управ-

ління, в яких система стратегічного контролю узагальнено розглядається як елемент системи стратегічного управління на підприємстві. Серед вітчизняних науковців цій проблематиці присвячено дослідження Л.П. Артеменко, Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай [4], А.П. Наливайка [7], В.В. Пастухової [8], І.В. Смоліна [9] та інших. Необхідність систематизації підходів різних науковців до визначення сутності стратегічного контролю і значення системи стратегічного контролю у забезпеченні ефективності стратегічного процесу на підприємстві обумовлює мету дослідження.

**Метою** цієї наукової роботи є представлення досліджень авторів щодо узагальнення сутності стратегічного контролю, його етапів, ефективності в межах стратегічного процесу та розробки рекомендацій з подолання проблем інформаційного забезпечення системи стратегічного контролю на українських підприємствах.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічний контроль — це напрямок міждисциплінарних досліджень, у якому інтегруються та розглядаються на якісно новому рівні до цього часу розмежовані питання стратегічного управління, економіки підприємства, економічного аналізу і контролю.

На сьогоднішній день існують різні визначення поняття «стратегічний контроль», тому у цьому дослідженні визначимо стратегічний контроль як управлінську систему на підприємстві, в межах якої функціонує механізм оцінювання ефективності обраних стратегій з метою прийняття рішень про доцільність реалізації поточної стратегії та окреслення нової на наступний часовий горизонт.

Якщо розглядати систему стратегічного контролю у процесному аспекті, вона є одним із етапів стратегічного процесу на підприємстві. У цьому контексті основним завданням стратегічного контролю є оцінка ефективності поточної стратегії: чи обрана стратегія дійсно призводить до досягнення поставлених довгострокових стратегічних цілей діяльності організації?

Процес контролю здійснюється через систему економічних показників діяльності організації, які виступають індикаторами оцінки ефективності стратегії. Система економічних показників аналізу діяльності організації, система збору і аналізу первинних даних управлінського обліку для їх розрахунку і швидкість доступу до інформації ключових керівників організації характеризують у цілому інформаційне забезпечення системи стратегі-

чного контролю. Важливо виділити основні властивості та характеристики інформаційного забезпечення стратегічного контролю.

1) об'єктивність — адекватне відображення досягнутих параметрів щодо встановлених поточних і стратегічних цілей діяльності організації;

2) всеохоплюваність — відображення усіх індикаторів, без винятку, та їх співставлення з визначеними цілями діяльності підприємства;

3) своєчасність — надання інформації у визначений термін, коли вона є актуальною;

4) регулярність — систематичне отримання і аналіз даних, що дає можливість побачити якість реалізації поставлених цілей та обраної стратегії протягом певного періоду;

5) системність — застосування системного (комплексного) підходу в стратегічному контролі і орієнтація на розкриття цілісності інформаційної системи та виявлення всіх типів зв'язків, зведення їх у єдину систему.

Необхідно також зазначити, що при формуванні системи інформаційного забезпечення стратегічного контролю необхідно зводити до мінімуму наступні організаційні проблеми її функціонування:

- орієнтація керівників підприємства виключно на контролювані показники, що спричиняє підміну цілей організації параметрами контролю;

- перевантаження працівників інформацією, що надходить із системи стратегічного контролю.

- спрямованість і вибірковість стратегічного контролю, що значно обмежує його вплив на загрози та можливості, що не входять до діапазону контролю, тобто відсутня реєстрація слабких сигналів, нечіткої інформації про зміни критичних параметрів умов ведення бізнесу [1, с. 27].

Стратегічний контроль передбачає здійснення спостереження за всіма напрямками операційної діяльності підприємства. Він передбачає виконання таких 4 етапів [10, с. 102; 2]:

1. Визначення стандартів оцінювання. Цей етап передбачає вибір складу стандартів і визначення фактично досягнутих значень. Ці значення обирають відповідно із цілей планування. Цілі повинні бути обмежені певними часовими рамками, що відповідають періоду розробки плану.

2. Створення системи вимірювання, що надасть можливість визначити ступінь досягнення визначених раніше цілей. Параметри, що контролюються, повинні мати кількісний вимір. Характеризувати ступінь досягнення поставлених цілей у такому випадку будуть показники результативності. Ті цілі, які не можна виміряти кількісно, варто подавати непрямим методом, через кількісні показники інших параметрів. Проте з цим методом варто бути дуже обережним і об'єктивно підбирати непрямі показники, які прямо впливають на досліджуваний показник.

3. Порівняння отриманих результатів зі стандартами, які встановили на першому етапі. На цьому етапі процесу контролю відбувається зіставлення фактично досягнутих результатів діяльності підприємства в різних сферах із визначеними контрольними стандартами. При порівнянні результатів необхідно зрозуміти, наскільки фактично досягнуті результати діяльності підприємства відповідають запланованим. Крім того, на цій стадії доцільно також проводити оцінку масштабу відхилення від контрольних стандартів. Такого роду оцінка може й повинна бути основою для розробки програми заходів щодо корегування плану розвитку підприємства. Діяльність, що здійснюється на даній стадії процесу контролю, є найважливішою частиною усієї системи контролю. На другому етапі контролю відбувається вимір результатів діяльності. Зробивши вимір, необхідно відповісти, чи вдалося дотриматися поставлених стандартів і на скільки. Важливу роль має поширення інформації серед відповідних працівників, точно і в доступній формі. Необхідно забезпечити ефективний зв'язок між тими, хто встановлює контрольні стандарти, і тими, хто повинен їх виконувати.

4. Оцінювання зазначених результатів діяльності. Заключним етапом процесу контролю є оцінка інформації про отримані результати. У багатьох випадках мірою такої оцінки може служити масштаб припустимих відхилень, установлений раніше. Разом з тим в окремих випадках управлінські працівники можуть і повинні давати особисті оцінки та інтерпретувати значимість отриманої інформації. При цьому вони повинні взяти до уваги ризик та інші фактори, які обумовлюють вибір того або того управлінського рішення. Мета цієї оцінки полягає в тому, щоб приймати рішення — чи необхідні певні дії, і якщо так, то які? Оцінивши результати, необхідно вибрати певну лінію поведінки управлін-

ського працівника. Виділено 3 лінії: нічого не вживати, усунути відхилення чи переглянути контрольні стандарти. У випадку досягнення поставлених цілей управлінський працівник не повинен нічого вживати. У випадку, коли фактичні результати не співпадають із запланованими, потрібно усунути відхилення. Для цього варто виявити причини відхилень і домогтися повернення підприємства до запланованої стратегії розвитку. Проте деякі відхилення не потрібно усувати, адже вони виникають через нереальні, неправильно сформовані стандарти.

Стратегічне управління без компоненти стратегічного контролю є неповним і не може функціонувати досить ефективно. Постійно діюча система стратегічного контролю забезпечує реалістичність планових припущень підприємства, сприяє досягненню цілей обраної стратегії і генерує дані для оцінки успіху підприємства в стратегічному вимірі.

На жаль, більшість підприємств України відмовляється від проведення стратегічного контролю, що досить часто зумовлене нездатністю керівництва правильно організувати процес його здійснення.

Причини порівняно низького рівня застосування стратегічного контролю на українських підприємствах є такими.

1. Надмірне фокусування керівників українських компаній на проблемах переважно тактичного характеру.

2. Порушення принципу системності при впровадженні стратегічного контролю: зараз інструментарій стратегічного управління використовується фрагментарно, — тому отримання максимального ефекту від запровадження стратегічного контролю на підприємстві є неможливим [5, с. 58].

3. Низький рівень професійної підготовки певної категорії вітчизняних управлінців. Застарілі погляди на управлінські технології та недостатня поінформованість управлінців призводять до небажання застосовувати щось нове або до неякісного застосування нових інструментів.

4. Обмежені фінансові можливості багатьох підприємств і слабе фінансування інноваційних управлінських технологій.

5. Основні засади і підходи стратегічного контролю на українських підприємствах запозичені переважно з розробок зарубіжних учених і практики американських, японських і європейських корпорацій з огляду на те, що досвід України у цій сфері невеликий. А методи стратегічного контролю, які використовуються у

зарубіжній практиці, не адаптовані до вітчизняного ринку, і, як наслідок, результати їхнього використання виявляються не завжди задовільними.

У сучасних умовах невизначеності та нестабільності стратегічний контроль є вкрай необхідною складовою успішного функціонування підприємства. Вирішення проблем, пов'язаних із застосуванням стратегічного контролю на українських підприємствах, можливе при реалізації таких заходів:

1. Адаптація основних інструментів стратегічного контролю до українських умов ведення бізнесу, найпоширеніших методичних підходів реєстрації інформації в системі обліку організації і комп'ютерних програмних продуктів, які впроваджені і успішно використовуються на вітчизняних підприємствах, за рахунок співпраці бізнесу з університетами та консалтинговими компаніями.

2. Отримання необхідних навичок, досвіду, знань за рахунок співпраці з науковими установами, що займаються дослідженням впровадження стратегічного контролю на підприємства, та з зарубіжними компаніями, які мають великий досвід у даному питанні, а також з українськими підприємствами, які успішно впровадили та використовують стратегічний контроль.

**Висновки.** Підсумовуючи результати досліджень системи стратегічного контролю в процесному аспекті, можна зробити такі висновки. Предметна область стратегічного контролю є однозначно не визначеною, тому вимагає комплексного дослідження з позиції застосування елементів загальної теорії систем з метою її ідентифікації.

На рівні підприємства стратегічний контроль можна розглядати як специфічну соціально-економічну систему у процесному аспекті, що дозволяє конкретизувати значення цієї системи для забезпечення ефективності стратегічного процесу на підприємстві через декомпозицію стратегічних цілей організації на систему індикаторів. Такий підхід дозволяє сформувати дієвий механізм інформаційного забезпечення стратегічного контролю через систему економічних показників.

**Перспективи подальших досліджень.** Подальші дослідження даної теми повинні бути спрямовані на адаптацію інструментів стратегічного контролю під українські реалії за рахунок упровадження прикладних досліджень вітчизняних науковців і співпраці з консалтинговими організаціями.

## Література

1. *Верба В.А.* Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств / В. А. Верба, О. М. Гребешкова // Актуальні проблеми економіки. — 2010. — № 5. — С. 52–59.
2. *Гребешкова О.М.* Стратегічний контролінг в системі управління підприємством / О.М. Гребешкова, О.О. Кизенко // Проблеми економіки та управління: Вісник Національного університету «Львівська політехніка». — 2010. — № 683. — С. 205–210.
3. *Дайле А.* Практика контролінга / А. Дайле. — М.: Финансы и статистика, 2001. — 336 с.
4. *Довгань Л. Є.* Стратегічне управління Навчальний посібник / Довгань Л. Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 440 с.
5. *Дьолог Т. І.* Процес стратегічного планування на підприємствах у сучасних умовах господарювання // Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць. — 2013. — № 2. — С. 99–102.
6. *Манн Р.* Контролінг для починаючих. Система управління прибутком / Р. Манн, Э. Майер. — М.: Финансы и статистика, 2004. — 304 с.
7. *Наливайко А.П.* Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія / А.П. Наливайко. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.
8. *Пастухова В.В.* Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність / В.В. Пастухова. — К.: КНТЕУ, 2002. — 302 с.
9. *Смолін І.В.* Стратегічне планування розвитку організації / І.В. Смолін. — К.: КНТЕУ, 2004. — 344 с.
10. Стратегічне управління: навч. посібник / [В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз та ін.]. — К.: Центр учбової літератури, 2013.
11. *Хан Д.* Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 800 с.

## Reference

1. *Verba V.A.* Analitichna ocinka upravlins'kih tehnologij rozvitku ukrains'kih pidpriemstv / V. A. Verba, O. M. Grebeshkova // Aktual'ni problemi ekonomiki. — 2010. — № 5. — S. 52–59.
2. *Grebeshkova O.M.* Strategichnij kontroling v sistemi upravlinnja pidpriemstvom / O.M. Grebeshkova, O.O. Kizenko // Problemi ekonomiki ta upravlinnja: Visnik Nacional'nogo universitetu «L'vivs'ka politehnika». — 2010. — № 683. — S. 205–210.
3. *Dajle A.* Praktika kontrollinga. — Moskva: Finansy i statistika, 2001.

4. *Dovgan' L. S., Karakaj Ju.V., Artemenko L.P.* Strategichne upravlinnja. — Kiyv: Centr uchbovoi literaturi, 2009.
5. *D'olog T. I.* Proces strategichnogo planuvannja na pidpriemstvah u suchasnih umovah gospodarjuvannja // Formuvannja rinkovih vidnosin v Ukraїni: zb. nauk. prac'. — 2013. — № 2. — S. 99–102.
6. *Mann R., Majer Je.* Kontrolling dlja nachinajushhijh. Sistema upravlenija pribyl'ju. — Moskva: Finansy i statistika, 2004.
7. *Nalivajko A.P.* Teorija strategii pidpriemstva. Suchasnij stan ta naprjamki rozvitku. — Kiyv: KNEU, 2001.
8. *Pastuhova V.V.* Strategichne upravlinnja pidpriemstvom: filosofija, politika, efektyvnist'. — Kiyv: KNTEU, 2002.
9. *Smolin I.V.* Strategichne planuvannja rozvitku organizacii. — Kiyv: KNTEU, 2004.
10. Strategichne upravlinnja: navch. Posibnik / [V. L. Dikan', V. O. Zubenko, O. V. Makovoz ta in.]. — Kiyv: Centr uchbovoi literaturi, 2013.
11. *Han D.* Planirovanie i kontrol': koncepcija kontrollinga. — Moskva, Finansy i statistika, 1997.

Статтю подано до редакції 20.09.14 р.

УДК 303.43.2: 338.486

***В.В. Ліщинська**, старший викладач  
кафедри стратегії підприємств  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»*

## **ГЛОКАЛІЗАЦІЯ ЯК КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ КОМПАНІЇ**

***V.V. Lishchynska**, Senior Lecturer  
Department business strategy*

### **GLOCALIZATION AS A COMPETITIVE STRATEGY OF THE COMPANY**

**АНОТАЦІЯ.** У статті розкривається суть глокалізації як конкурентної стратегії сучасної компанії, що функціонує на локальних ринках в умовах глобалізації. На прикладі успішних компаній розкривається симбіотична взаємозалежність між процесами глобалізації та локальною специфікою бізнесу. Узагальнено чинники, що визначають доцільність вибору компанією стратегії глокалізації як способу конкурентної поведінки.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** глокалізація, стратегія, конкуренція, глобалізація, компанія, маркетинг.