

СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ – ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ  
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Софійчук К.К., Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

STRATEGIC CONTROLLING AS A TOOL IN IMPROVING STRATEGIC MANAGEMENT

Sofiychuk K.K., National Transport University, Kyiv, Ukraine

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЛИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ  
УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Софийчук К.К., Национальный транспортный университет, г. Киев, Украина

Постановка проблеми. На сьогодні вітчизняна економіка перебуває у стані політичної та економічної кризи. Середовище підприємств стало надзвичайно агресивним та непередбачуваним. В цих складних умовах господарювання підприємств постає потреба у пошуку та виборі нових ефективних інструментів управління, які б дали змогу виробити екстрені, ефективні рішення в умовах появи несподіваних загроз зовнішнього середовища.

В сучасній теорії управління, стратегічний менеджмент налічує численні підходи до управління в складних зовнішніх умовах, однак ці підходи не є достатньо розроблені для їх практичного впровадження на українських підприємствах, оскільки вони мають ряд недоліків, зокрема не забезпечені чіткими алгоритмами дій в тих чи інших умовах, мають узагальнений теоретичний характер. Особливо гострою є проблема відсутності достатньо розроблених ситуаційних механізмів реагування на появу несподіваних зовнішніх та внутрішніх загроз. Сучасні системи управління потребують нових інструментів, які б підвищили гнучкість та адаптивність організації, забезпечили б її своєчасною превентивною реакцією на зміни у середовищі організації.

У світовій теорії та практиці управління особливої актуальності в складних зовнішніх умовах набула концепція контролінгу, яка дає змогу підприємству вчасно виробити обґрунтовані корегуючі рішення під час реалізації планів підприємства та досягти поставлених цілей. Контролінг – це відокремлена превентивна управлінська діяльність, предметом якої є координація стратегічних планів на етапі їх реалізації, що обумовлена частими змінами зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому функціонує підприємство; в той же час контролінг реалізується як рефлексія управлінських рішень, тобто «самоперевірка, самовдосконалення» стратегічним менеджментом свого управління [1];

Невирішеною є проблема визначення місця стратегічного контролінгу в стратегічному менеджменті, в той час, як контролінг є інструментом вдосконалення стратегічного управління та його підсистемою. Варто зазначити, що прихильники контролінгу не дійшли згоди щодо місця контролінгу у системі управління та його взаємозв'язку зі стратегічним управлінням. Більшість науковців ототожнюють контролінг з контролем, в той час, як його функціональний арсенал є значно ширшим. Прихильники стратегічного управління вважають, що воно є достатньо ефективне і не потребує вдосконалення, однак, інші науковці виділяють ряд недоліків стратегічного управління і наполягають на необхідності застосування нових більш ефективних методів та концепцій управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемам контролінгу та стратегічного управління присвячені роботи: А.А. Блажевича, А.Н. Люкшинова, Д. Хана, Д. Шнайдера, Е. Майера, Й. Вебера А. Дайле, С.М. Петренко, Л. Ш. Лозовського, Е.Б. Страродубцева, Н.В. Кідрякової, А.Г. Загороднього, Г.Л. Вознюка, Д.В. Арутюнова, Д.А. Лаптиревої., А.М. Жемчугова., Ф. Котлера, Т.И. Лепейко, А. А. Томпсона, Е.А. Власової, О.С. Виханського, Р.Линча, Ф. Девида, А.Дж. Стрикленда, И.А. Бланка, Б. Берман и Дж. Эванс, М. Мескона.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає у визначенні основних проблем стратегічного управління, та в обґрунтуванні ролі та місця стратегічного контролінгу у стратегічному менеджменті з метою усунення цих проблем. Важливим завданням є відокремлення складових стратегічного

управління, що потребують вдосконалення та розробити теоретичні засади для вдосконалення стратегічного управління на основі контролінгу.

Основні результати дослідження. В рамках теорії стратегічного управління не розроблена єдина модель стратегічного управління, у працях вітчизняних та зарубіжних вчених наведені різні варіанти побудови системи стратегічного управління.

У теорії стратегічного менеджменту виділяють два основні види систем стратегічного управління: системи визначення стратегічних позицій – це системи, що направляють організацію у її зовнішнє оточення (довгострокове стратегічне планування, управління шляхом вибору стратегічних позицій); та другий вид – системи своєчасного реагування на зміни у середовищі, (що використовують такі методи як: ранжування стратегічних завдань, управління по сильним та слабким сигналам в умовах невизначеності, управління в умовах стратегічних несподіванок) [2,4]. Класифікація систем стратегічного управління наведена у Таблиці 1.

Таблиця 1 – Класифікація системи стратегічного управління

Вид системи стратегічного управління	Системи визначення стратегічних позицій	Системи своєчасного реагування на зміни у середовищі
Підходи, що традиційно використовуються	Довгострокове стратегічне планування	Управління шляхом ранжування стратегічних задач
	Управління шляхом вибору стратегічних позицій	Управління за слабкими та сильними сигналами
		Управління в умовах невизначеності
Контролінг як інструмент удосконалення управління		Управління на основі концепції контролінгу

Перший вид систем є достатньо теоретично розроблений, в той час як системи реагування на зміни у навколишньому середовищі потребують вдосконалення на основі рефлексійної властивості контролінгу.

Діючі в теорії стратегічного управління системи реагування на зміни у зовнішньому середовищі хоч і мають ряд переваг, однак є недосконалими. Ці системи мають ряд недоліків:

- не забезпечують управління ефективним математичним апаратом для розробки та аналізу кількісних показників зовнішнього та внутрішнього середовища;
- не забезпечені дієвим механізмом дослідження точного кількісного та якісного впливу того чи іншого сигналу середовища ще до того часу, як він вступив у дію, як на кожен «контрольну точку» реалізації стратегії окремо, так і на все підприємство у цілому;
- підходи до аналізу зовнішнього середовища в цих системах не включають регулярний аналіз його взаємозв'язків із внутрішнім середовищем, це призводить до вивчення факторів зовнішнього середовища, які можуть загалом не впливати на внутрішні показники. Тому система вивчення середовища повинна постійно змінювати свій орієнтир в залежності від тенденцій внутрішніх змін;
- не містять ефективних механізмів превентивного швидкого аналізу загроз середовища та механізмів миттєвого вироблення реакції на них;
- не забезпечують чіткими алгоритмами дій в тих чи інших умовах та призводять до неефективного стратегічного управління ;
- сучасні системи реагування на зміни у середовищі не мають механізму забезпечення координації всіх підсистем підприємства;
- ці системи не налаштовані на самовдосконалення відповідно до змін умов середовища.

Багато науковців вважають, що стратегічне управління на сьогодні потребує додаткового інструментарію для «самовдосконалення» та виділяють суттєві проблеми стратегічного менеджменту. Недоліками стратегічного управління, на думку З.Є. Шершньової [5.] є:

- підміна змісту стратегічної діяльності фірмою, бюрократизованість процедур розробки стратегій і планів;

- надвитрати часу для розробки стратегічних планів, що проявляється в запізненні реакцій на зміни в середовищі;
- розрив між стратегічною та поточною діяльністю, сподівання, що наявність стратегії вже забезпечує її здійснення;
- завищення очікувань, розробка нереалістичних планів, які не враховують специфіки об'єкта планування та можливостей (у тому числі – швидкості) здійснення змін;
- сподівання на знаходження «панацеї» від негараздів і спрямування на неї всіх сил, і ресурсів, а не застосування системного підходу для реалізації стратегічної діяльності.

Автор Г.І. Кіндрацька [6] виділяє такі недоліки системи стратегічного управління:

- стратегія не дає точного й детального передбачення майбутнього, а формує тільки якісні побажання того, в якому стані має перебувати організація в майбутньому, яку позицію займати на ринку і в бізнесі, тобто намагається прогнозувати можливості її виживання в конкурентній боротьбі.
- стратегічний менеджмент не можна звести до реалізації рутинних процедур і схем, тобто відсутня уніфікована процедура, яка б передбачала, що і як робити при вирішенні проблем у конкретній ситуації. Хоча, звичайно, існують певні рекомендації, правила та логічні схеми аналізу проблем і вибору стратегії, а також її реалізації. Однак, вважають, що загалом розроблення стратегії – це симбіоз інтуїції та професіоналізму вищого керівництва й зацікавленості всіх працівників у досягненні цілей;
- методологія планування використовує багато вузькопрофесійних термінів, що ускладнює порозуміння з неспеціалістами.
- розроблення стратегії пов'язане з великими зусиллями, а також витратами часу та ресурсів під час формування прогнозу і його реалізації. В умовах високої нестабільності зовнішнього середовища помилки у стратегічному виборі можуть бути зумовлені відсутністю повної інформації про тенденції ринку, наміри конкурентів, появу технологічних новацій.

В.В. Пастухова [7] виділяє такі суттєві недоліки стратегічного управління на підприємствах :

- відсутність необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень та розробки стратегічних планів; як наслідок, спостерігається низький рівень обґрунтованості планових документів;
- відсутність альтернативних планів;
- недостатнє використання науково-методичного арсеналу управління: сценаріїв і методів ситуаційного підходу;
- слабо розвинена система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів;
- догматична гіперболізація значення цифрових показників;
- недосконала система стимулювання працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних заходів;
- недостатній рівень організаційного, соціально – психологічного та фінансового забезпечення стратегічного управління.:
- наявність сформованої стратегії може сприяти бюрократизації управління, окреслюючи межі діяльності посадових осіб, тоді як середовище часто вимагає термінових заходів.

В.В. Ковалевський, Е.В. Толкачева виділяють ряд обмежень стратегічного управління, такі як: нездатність стратегічного керівництва своєчасно швидко приймати правильне рішення в конкретній ситуації, непристосованість стратегічного управління к швидким змінам зовнішнього середовища, часта невідповідність між стратегічним плануванням та реалізацією стратегії. Вони вбачають місце контролінгу на етапі планування та реалізації стратегії.

А.Н. Люкшинов [2] виділяє такі проблеми стратегічного управління: кожна організація чинить суттєвий опір змінам, викликаним зовнішніми умовами, намагаючись не помічати необхідності змін та не реагувати на них; розробка нових стратегій проходить надзвичайно повільно та потребує значних ресурсів для впровадження; прийняття нової стратегії викликає напруженість у колективі, менеджери часто не мають достатнього досвіду та знань для виконання нових завдань; недоліки в управлінні усуваються лише через декілька років; період організаційної адаптації підприємства до зміни стратегії на практиці займає більше 10 років.

Деякі дослідники наголошують на недосконалості стратегічного контролю на підприємстві, що призводить до неефективного стратегічного управління в цілому.

А.В.Толкачёва, А.А.Шаповалов [8] вважають, що в сучасних умовах знизилась ефективність контролю на підприємстві, через такі причини:

- діюча система контролю потребує постійної переоцінки та вдосконалення;
- самоконтроль менеджерів на місцях недостатньо розвинений;

- контроль зорієнтований здебільшого на пошук помилок, невідповідностей, в той час як для проведення ефективного контролю необхідно його доповнити системою мотивації. В процесі контролю повинні бути виявлені не тільки «відхилення», але й «досягнення»;

- сучасна система контролю на підприємстві потребує гнучкості, тобто повинна змінюватися у відповідності до зовнішніх умов.

Б. М. Соколов, Л.В. Гусарова [9] виділяють такі недоліки та проблеми контролю:

- низький рівень культури внутрішнього контролю;

- неадекватне ставлення до ризиків керівництва особливо на фоні високих фінансових результатів;

- неадекватні канали передачі та розподілу інформації контролю;

- часта бездіяльність керівництва відповідно до виявлених у контролі проблем;

- підвищення плинності кадрів внаслідок відсутності мотивації під час контролю та високої зосередженості системи контролю на виявленні порушень;

- недостатність достовірних даних для аналітичної роботи керівництва з метою вироблення рішень під час змін зовнішнього середовища Шуклов Л.В. [10] вважає, що найбільшими проблемами діючої на підприємствах системи контролю є:

- відсутність чітких процедур контролю для певного бізнес-процесу;

- надмірна бюрократизація контролю малих підприємств, концентрація контролю на зберіганні активів;

- використання застарілих контрольних процедур на підприємстві

- надмірна зосередженість контролю на досягненні короткострокових показників;

- часто неадекватний розподіл обов'язків між контролюючими особами

На основі аналізу сучасного стану стратегічного управління в сучасних умовах можна виділити недоліки діючої системи стратегічного управління на підприємстві:

- відсутність налагодженої координації інформаційної системи управлінського обліку та системи контролю;

- недостатня розробленість методики та процедур врахування загроз середовища організації під час контролю;

- зосередженість контролю на оперативних та тактичних цілях, в той час як система ефективного управління потребує швидку координацію тактичних оперативних та стратегічних цілей та завдань підприємства зі змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

- недосконалість системи стратегічного нагляду, що потребує впровадження механізму моніторингу, аналізу та координації інформації про майбутні загрози для здійснення своєчасної корекції планів підприємства.

Проаналізувавши теоретичні основи стратегічного управління, можна зробити висновок, що стратегічне управління потребує вдосконалення оскільки воно передбачає, однак не забезпечується достатнім інструментарієм для швидкого виявлення і реагування на загрози у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

В сучасних умовах неможливо притримуватись статичної чіткої системи управління, оскільки мінливість зовнішнього та внутрішнього середовища вимагає від системи управління високої гнучкості та адаптивності, постійного вдосконалення та перебудови під нові умови. З метою забезпечення таких властивостей системи управління доцільно впроваджувати контролінг.

Автор А.А. Блажевич [11] зазначає, що «наукова рефлексія», що забезпечується контролінгом є критикою та аналізом теоретичних засад та методів, що використовуються у певній галузі знань. Контролінг, на думку автора, виступає як «стратегічна рефлексія» – отримання нового знання про те, як вдосконалити стратегію підприємства та зробити її ефективнішою. Автор обґрунтовує необхідність постійного вдосконалення стратегічного управління, зокрема стратегії на основі контролінгу. Контролінг виник в теорії управління як реакція на складні кризові умови. Головна ціль контролінгу – привести у відповідність систему управління та систему виконання до загроз зовнішнього та внутрішнього середовища, що ще не вступили у дію, однак з великою ймовірністю можуть зашкодити реалізації планів підприємства та досягнення стратегічних цілей.

Контролінг має на меті забезпечення виконання стратегії підприємства за рахунок вчасного виявлення загроз середовища організації та своєчасної координації всіх підсистем підприємства. Для реалізації контролінгу доцільно розробити механізм його функціонування, з урахуванням особливостей підприємства. Контролінг має ряд переваг, які не можуть забезпечити діючі системи управління в умовах мінливого середовища (ранжування стратегічних завдань, управління по сильним та слабким сигналам, управління в умовах стратегічних несподіванок):

-контролінг пропонує механізм, збору, аналізу, швидкої науково – обґрунтованої інтерпретації інформації про зовнішні та внутрішні загрози підприємства та забезпечує максимально швидко та науково обґрунтовану реакцію на зміни середовищі;

-контролінг вчасно координує стратегію підприємства у відповідності до змін оперативних даних інформаційної бази управлінського обліку;

-контролінг аналізує інформацію про загрози в контексті стратегічних цілей, та «контрольних точок» виконання стратегії;

-контролінг постійно самовдосконалюється та корегується шляхом формування бази знань та досвіду, має здатність до корекції алгоритму контролінгу, зі встановленою періодичністю переглядає власні методи, кола експертів, та передбачає оцінку ефективності контролінгової діяльності.

Виходячи із сутності контролінгу, можна зробити висновок, що у системі стратегічного менеджменту контролінг вдосконалює та розширює функцію стратегічного нагляду, реалізуючи її на основі функціонування механізму контролінгу. Стратегічний нагляд спрямований на те, щоб ще раз перевірити основні параметри планування і дії, прийняті стратегічним менеджментом. Це контроль, що спрямований на виявлення можливих у майбутньому, але не врахованих дотепер у процесі планування подій, які суттєво вплинуть на діяльність підприємства і зможуть поставити під сумнів успіх планованих заходів [10]. Спираючись на розроблені моделі стратегічного управління авторів Виханського О.С., Лепейко Т., Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури, Ф. Котлера та інших доцільно відобразити підсистему контролінгу у системі стратегічного управління, що зображено на Рис.1.

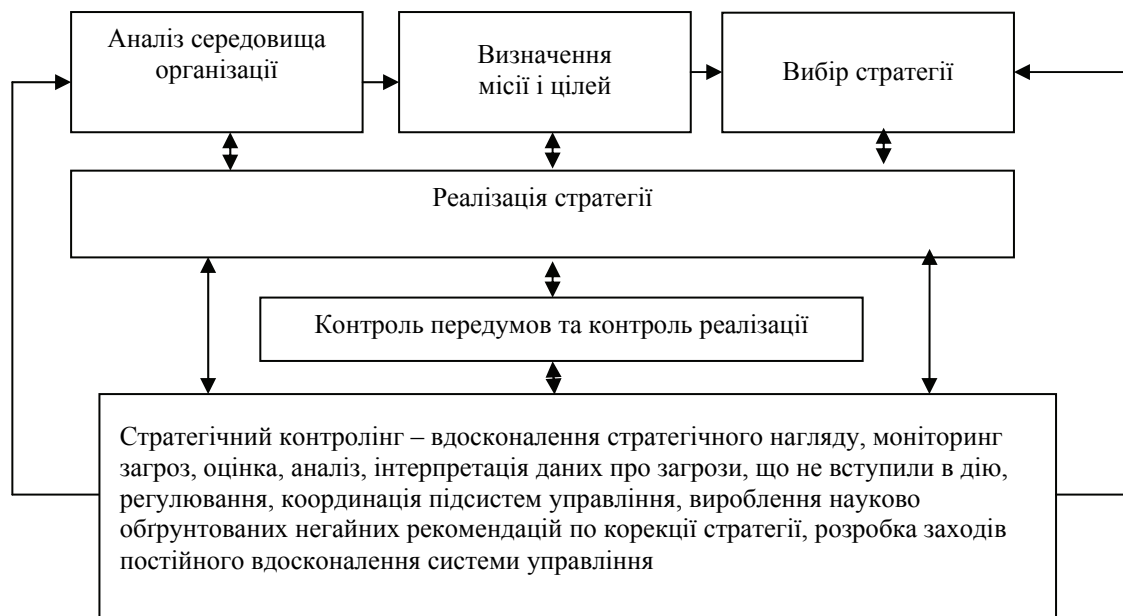


Рисунок 1 – Місце стратегічного контролінгу в системі стратегічного управління

На рис. 1 видно, що контролінг відокремлюється від поточного контролю та контролю передумов, однак здійснює контроль майбутнього, контроль загроз зовнішнього та внутрішнього середовища, що ще не вступили у дію. Стрілочками на рис. 1 зображені напрями координації процесу стратегічного управління.

Перспективи подальшого дослідження. На основі проведеного дослідження зробити висновок про необхідність розробки концептуальної моделі стратегічного контролінгу.

Висновки. В результаті проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

-мінливість та агресивність сучасного середовища функціонування підприємств потребує пошуку нових ефективних інструментів управління, які б забезпечили швидкість та гнучкість реакції управлінської системи ще до настання загрозливих ситуацій;

-стратегічне управління – як процес управління, потребує постійного вдосконалення;

-виділяють два основні види систем стратегічного управління: системи визначення стратегічних та другий вид – системи своєчасного реагування на зміни у середовищі, останні є недостатньо ефективними в сучасних умовах; Багато науковців виділяють численні недоліки стратегічного управління та стратегічного контролю;

-найефективнішим інструментом вдосконалення стратегічного управління на сьогодні можна вважати контролінг, виходячи із сутності контролінгу можна зробити висновок, що у системі стратегічного менеджменту контролінг вдосконалює та розширює функцію стратегічного нагляду, реалізуючи її на основі функціонування механізму контролінгу;

-контролінг як управлінська діяльність включає: моніторинг загроз, їх облік, оцінку, аналіз, інтерпретацію даних про загрози, що не вступили в дію, регулювання, координацію всіх підсистем управління, вироблення науково обґрунтованих негайних рекомендацій по корекції стратегії, розробку заходів для постійного вдосконалення системи управління.

На основі результатів дослідження доцільно розробити концептуальну модель стратегічного контролінгу

#### ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Софійчук К. К. Місце та значення контролінгу в теорії управління.//Управління проектами, системний аналіз та логістика. – К.:НТУ – 2012. вип. 9
2. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с. ISBN 5-238-00178-9.
3. Стратегический менеджмент // Под ред. Петрова А. Н. – СПб: Питер, 2005. – 496 с: ил. – (Серия «Учебник для вузов»).
4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2 -ге вид., перероб. і доп. К.:КНЕУ, 2004. – 699 с
5. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – К.: Знання, 2006. – 366 с.
6. Пастухова В.В. Стратегічний менеджмент. Опорний конспект лекцій. – К.: КНТЕУ, 2004
7. Толкачѣва А.В., Шаповалов А.А. Шляхи підвищення ефективності контролю на підприємстві, V Международная студенческая электронная научная конференция 15 февраля – 31 марта 2012 года, <http://www.rae.ru/forum2012/21/455>.
8. Соколов Б., Гусарова Л.В. (Внутренний контроль и аудит // Аудит и налогообложение. 2008. № 12.), Гусарова Л.В. Организация внутреннего аудита в некоммерческих организациях // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2012. № 1. С. 32 –37.
9. Шуклов Л.В. Постановка внутреннего контроля как основа для перехода на МСФО: типичные проблемы и пути их решения // Международный бухгалтерский учет. 2011. № 38. С. 2–11.
10. Арутюнова Д.В. стратегический менеджмент Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.
12. Блажевич А.А. Стратегический менеджмент: Учеб.пособие. – Уфа: Изд. УГНТУ, 2005. – с.
13. Лаптырев Д.А. – Система управления финансовыми ресурсами банка- Процессы – задачи – модели – методы 2005
14. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. «Как построить эффективную организацию», журнал «Проблемы экономики и менеджмента» №1 2012 г.
15. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 1990. – 736 с.
16. Thompson J. L. Strategic management: Awareness and Charge. Chapman & Hall, 1994.
17. Lynch R. Corporate strategy.: Pitman Publ., 1997.
18. David F. R. Strategic management // Intern. Edit. – 1997.
19. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 .

#### REFERENCES

1. Sofiychuk K. The place and importance of controlling in management theory. // Project management systems analysis and logistics. – K. : NTU – 2012. issue . 9. (Ukr)
2. Lyukshynov AN Stratehycheskyy Management: Textbook for Universities. – Moscow: UNITY – DANA, 2000. – 375 p., ISBN 5-238-00178-9. (Rus)
3. Stratehycheskyy management /ed. Petrova A. MN – St. Petersburg: Piter, 2005. -496 S: Ref. – (Series « textbook for high schools»). (RUS)
4. Shershneva S. E. Strategic Management: A Textbook. – 2nd ed., Revised. and add. K.: MBK , 2004.- 699 pp. (Ukr)
5. Kindratska GI Strategic Management : Training. guidances. – K. : Knowledge, 2006. – 366 pp. (Ukr)

6. Pastukhova V. Strategic Management. Defensive con – spectrum lectures. – K.: KNTEU, 2004 (Ukr)
7. Tolkachëva AV Shapovalov, Science Conference, 15 February – 31 March 2012 year, <http://www.rae.ru/forum2012/21/455>. ((Rus))
8. B. Sokolov, L.V. Gusarova (Internal control and audit // audit and taxation. 2008 . № 12.); Gusarova LV Organization of inner audit in organization // accounting and auditing in organizations, 2012. Number 1. S. 32-37. ((Rus))
9. Shuklov L.V. Setting control As a basis for the transition to IFRS. Problems and solutions path 's // International accounting and auditing, 2011. Number 38. S. 2-11. ((Rus))
10. Arutyunov D. Strategic Management Textbook, Taganrog : Izd TTY SFU 2010. 122 p. ((Rus))
11. Blazhevych AA Stratehycheskyy Management: Ufa: Izd. UHNTU, 2005. – P. (Ukr)
12. Lapyrev DA – System management of finance resource of the bank. Processes – Tasks – Models – Methods 2005. ((Rus))
13. Zhemchugova AM, MK Zhemchugova «How to build effective organization», journal «Problems of Economics and Management» № 1 2012. ((Rus))
14. Kotler P. Marketing Basics . – Moscow: Progress, 1990. – 736 p.
15. Thompson J. L. Strategic management: Awareness and Charge. Chapman & Hall, 1994.
16. Lynch R. Corporate strategy.: Pitman Publ., 1997.
17. David F. R. Strategic management // Intern. Edit. – 1997.
18. Meskon MH, Albert M., Hedouri F. Fundamentals of Management: Per. with the English. – Moscow: Delo, 1992. – 702.

#### РЕФЕРАТ

Софійчук К.К. Стратегічний контролінг як інструмент удосконалення стратегічного управління / К. К. Софійчук // Вісник Національного транспортного університету. – К. : НТУ, 2013. – Вип. 28.

У статті досліджені сучасні теоретичні проблеми стратегічного управління та запропоновано вдосконалювати стратегічне управління на основі концепції контролінгу. Визначено місце контролінгу в системі стратегічного управління, та основні його аспекти.

Об'єкт дослідження – процес стратегічного управління підприємством.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади стратегічного контролінгу.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування основних проблем стратегічного управління, обґрунтування ролі та місця стратегічного контролінгу у стратегічному менеджменті як інструменту вдосконалення стратегічного управління.

Необхідність впровадження контролінгу зумовлена недосконалістю діючих управлінських систем своєчасного реагування на зміни у середовищі. Діючі в теорії стратегічного управління системи реагування на зміни у зовнішньому середовищі хоч і мають ряд переваг, однак є недосконалими. Для цих систем характерна відсутність забезпечення математичного апарату обґрунтування процесу корекції реалізації стратегії, вони передбачають неточну часто інтуїтивну оцінку сигналів середовища, однак не досліджують точний кількісний та якісний вплив то чи іншого загрозового сигналу середовища до того часу, як він вступив у дію, як на кожен «контрольну точку» реалізації стратегії окремо, так і на все підприємство у цілому. Сучасні системи реагування на зміни у середовищі не забезпечують швидкої координації всіх підсистем підприємства. Ці системи також не налаштовані на самовдосконалення відповідно до умов середовища, оскільки в сучасних умовах будь-яка система управління повинна бути гнучкою змінюватись синхронно зі змінами вимог до неї. В той же час всі ці недоліки пропонується усунути на основі впровадження системи контролінгу на підприємствах.

Результатом статті є отримане теоретичне положення про те, що контролінг як інструмент підвищення ефективності стратегічного управління реалізується у підсистемі стратегічного нагляду, розширюючи та вдосконалюючи стратегічний контроль, як функцію управління шляхом забезпечення процесу стратегічного контролю механізмом координації підсистеми реалізації всіх планів підприємства на основі науково обґрунтованих рекомендацій по корекції стратегії.

На основі результатів дослідження доцільно розробити концептуальну модель стратегічного контролінгу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЧНИЙ НАГЛЯД, СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ, ЗАГРОЗИ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.

#### ABSTRACT

Sofiychuk K.K. Strategic controlling as a tool in improving strategic management. Visnyk National Transport University. – Kyiv. National Transport University. 2013. – Vol. 28.

This paper explores current theoretical issues of strategic management and strategic management is proposed to improve on the concept of controlling. This paper proposes the place of controlling system in strategic management.

Objects of research – is the process of strategic management.

Subject of research – is the theoretical and methodological foundations of controlling.

The purpose of the study is a theoretical justification for the major problems of strategic management study of the role and place of strategic controlling in strategic management as a tool for improving strategic management.

The need of controlling is caused by imperfections of management system which does not provide a timely response to the threat of the environment. The current theory of strategic management systems respond to changes in the environment, though with a number of advantages, but it has disadvantages: it does not provide sufficient coordination and effective monitoring indicators; it has no effective preventive mechanism for the fast interpretation and analysis of the threats of the environment and it does not develop fast responses to them, does not meet the requirements of the environment and lead to inefficient strategic management due to lack of clear sequence of actions in certain circumstances. These systems are characterized by a lack of mathematical tools which provide reasonable correction strategy implementation process, it often provides inaccurate intuitive assessment of environmental signals, but does not examine the precise quantitative and qualitative impact of a signal which influence on environment. At the same time, all these deficiencies are proposed to remove while the introduction of a system of controlling.

The result of the paper is the theoretical position that controlling is a tool to enhance the effectiveness of strategic management subsystem, and it is implemented in strategic control. Controlling expands and improves the strategic control as management function by ensuring the strategic control mechanism, coordinating subsystem of the implementation of all plans on the basis of evidence-based recommendations for correction strategy.

On the basis of the research results it is advisable to develop a conceptual model of strategic controlling.

KEYWORDS: STRATEGIC CONTROLLING, STRATEGIC PLANNING, PROBLEMS OF MANAGEMENT, STRATEGIC CONTROL, MANAGEMENT SYSTEM, EXTERNAL AND INTERNAL THREATS.

#### РЕФЕРАТ

Софийчук К.К. Стратегический контроллинг как инструмент усовершенствования стратегического управления / Е. К. Софийчук // Вестник Национального транспортного университета. – К. : НТУ, 2013. – Вып. 28.

В статье исследованы современные теоретические проблемы стратегического управления и предложены пути совершенствования стратегического управления на основе концепции контроллинга. Определено место контроллинга в системе стратегического управления, и основные его аспекты.

Объект исследования – процесс стратегического управления предприятием.

Предмет исследования – теоретико – методические основы стратегического контроллинга.

Целью исследования является теоретическое обоснование основных проблем стратегического управления, обоснование роли и места стратегического контроллинга в стратегическом менеджменте как инструмента совершенствования стратегического управления.

Необходимость внедрения контроллинга обусловлена несовершенством действующих управленческих систем своевременного реагирования на изменения в среде организации. Действующие в теории стратегического управления системы реагирования на изменения во внешней среде имеют ряд преимуществ, однако являются несовершенными. Для этих систем характерно



отсутствие обеспечения математического аппарата обоснования коррекции стратегии в процессе ее реализации. Они предусматривают не точную, часто интуитивную оценку сигналов среды организации. В то же время они не обеспечивают исследования количественного и качественного влияния сигналов внешней и внутренней среды на каждую «контрольную точку» реализации стратегии. Современные системы реагирования на изменения в среде не обеспечивают достаточно быстрой координации всех подсистем предприятия. Эти системы также не настроены на самоусовершенствование в соответствии с условиями среды, поскольку в современных условиях любая система управления должна быть гибкой и должна изменяться синхронно с изменениями требований к ней. Все недостатки стратегического управления предлагается устранить на основе внедрения системы контроллинга на предприятиях.

Результатом статьи является полученное теоретическое положение о том, что контроллинг, как инструмент повышения эффективности стратегического управления реализуется в подсистеме стратегического надзора, расширяя и совершенствуя стратегический контроль как функцию управления путем обеспечения процесса стратегического контроля механизмом координации процессы реализации всех планов предприятия на основе научно обоснованных рекомендаций по коррекции стратегии.

На основе результатов исследования целесообразно разработать концептуальную модель стратегического контроллинга.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** стратегический контроллинг , СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ , ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ , СТРАТЕГИЧЕСКИЙ НАДЗОР , СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ , УГРОЗЫ ВНЕШНЕГО И ВНУТРЕННЕГО СРЕДЫ .

**АВТОРИ:**

Софійчук Катерина Костянтинівна, аспірант, Національний транспортний університет, асистент кафедри менеджменту і туризму, e-mail: Kateryna13095555@gmail.com, тел. +380932589128, Україна 04208, м. Київ, вул. Василя Порика, 17-А, кв. 60.

**AUTHOR:**

Sofiychuk Katerina Kostyantynivna, National Transport University, assistant of the Department of management and tourism, e-mail: Kateryna13095555@gmail.com, tel. +380932589128, Ukraine 04208, Kyiv, vul. Vasilya Porika, 17-A, m. 60.

**АВТОРЫ:**

Софійчук Екатерина Константиновна, аспирант, Национальный транспортный университет, ассистент кафедры менеджмента и туризма, электронная почта: Kateryna13095555@gmail.com, тел. +380932589128, Україна 04208, г. Київ, вул. Василя Порика, 17-А, кв. 60.

**РЕЦЕНЗЕНТИ**

Бідняк М. Н. доктор технічних наук, професор, Національний транспортний університет, доцент кафедри менеджменту і туризму, Київ, Україна

Темник І.О., кандидат економічних наук, доцент, Університет сучасних знань, доцент кафедри економіки та менеджменту, Київ, Україна

**REVIEWER**

Bidnyak M.N., PhD, Professor, National Transport University, Associate Professor of Management and Tourism, Kyiv, Ukraine

Temnyk IO, PhD, Associate Professor, University of current knowledge, Associate kafedry ekonomiky and Management, Kyiv, Ukraine