

Львів: РВВ НЛТУ України, 2009. – Вип. 19.11. – С. 122–126. 2. Европейський кодекс поведення для медиаторів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://mediacia.com/files/Documents/Code_of_Conduct.pdf. 3. Беліков О. Конфлікти у підприємницькій діяльності та можливості їх вирішення /О. Беліков. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.justinian.com.ua/article.php?id=2664>. 4. Третейський суд. –[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uk.wikipedia.org>. 5. Холод В.В., Резнікова Л.С. Корпоративні конфлікти та шляхи їх подолання/ В.В. Холод, Л.С. Резнікова. –[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rusnauka.com>.

УДК 658

О.А. Русановська

Національний університет “Львівська політехніка”

ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕТОДИ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ã Русановська О. А., 2013

Охарактеризовано сутність стратегічного контролінгу підприємства, показано основні положення, на яких ґрунтується стратегічний контролінг підприємства. Наведена відмінність між стратегічним і оперативним контролінгом. Показані основні методи та інструменти стратегічного контролінгу підприємства з метою простішого і зручнішого застосування обраної концепції. Наведено графічну інтерпретацію методів та інструментів контролінгу для наочнішого подання сутності концепції та усвідомлення результатів діяльності стратегічного контролінгу.

Ключові слова: стратегічний контролінг, інструменти та методи контролінгу, стратегічне управління.

О. Rusanovska

Lviv Polytechnic National University

TOOLS AND TECHNIQUES OF STRATEGIC CONTROLLING ON ENTERPRISE

ã Rusanovska O., 2013

Described the essence of strategic controlling company, shows the main provisions of which are based strategic controlling company. The above distinction between strategic and operational controlling. The following basic methods and tools of strategic controlling enterprise in order to easier and more convenient use of the chosen concept. Conducted graphical interpretation methods and instruments controlling, allowing more clearly understand the nature of the concept and understand the performance of strategic controlling.

Key words: strategic controlling, tools and methods of controlling, strategic management.

Постановка проблеми. Останнім часом управління підприємством вимагає якомога більших знань, вмінь і навичок для досягнення успіху, і, беззаперечно, ефективність прийнятих рішень досвідченого менеджера залежатиме від інформації, якою він володіє. Саме необхідну керівникам інформацію допомагає зібрати контролінг на підприємстві, який, як і будь-яка діяльність, поділяється на стратегічний і оперативний. Оскільки оперативна діяльність безпосередньо залежить від стратегії підприємства, то доцільно буде розглянути стратегічний контролінг як актуальну сьогодні концепцію в управлінні підприємством інформаційного суспільства. Розглядаючи стра-

тегічний контролінг підприємства, доцільно звернути увагу на інструменти та методи стратегічного контролінгу, що допоможе менеджерам підприємства краще зрозуміти можливості застосування даної концепції і досягти в процесі застосування ефективнішого результату. Структуризація методів контролінгу дозволяє побачити завдання, які ставить перед собою контролінг, а інструменти контролінгу демонструють нам можливі способи вирішення поставлених завдань. Стратегічний контролінг допомагає підприємствам досягти своєї мети, забезпечити тривалу конкурентоспроможність підприємства і на далеку перспективу. Стратегічний контролінг – це метод успішної реалізації стратегії підприємства. Адже застосування стратегічного контролінгу на підприємстві забезпечує керівників підприємства інформацією про сильні і слабкі сторони підприємства, про його можливості і ризики. Володіння такими даними дозволяє вчасно реагувати на зміни ринку, коригувати відповідно до цих змін власну стратегію, відкидати неактуальні потреби ринку зміни в діяльності підприємства. Очевидно, що на будь-якому підприємстві існує потреба впровадження та застосування концепції стратегічного контролінгу. Актуальність обраної теми полягає в тому, що в зв'язку з необхідністю застосування стратегічного контролінгу на підприємстві виникає потреба у вивченні методів та інструментів стратегічного контролінгу. Структуризація та графічна інтерпретація інструментів та методів стратегічного контролінгу постає одним з ключових завдань під час впровадження даної концепції на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням суті, методів і інструментів стратегічного контролінгу займалися такі науковці, як Г.О. Швиданенко [1], А.М. Ужва [2], які привернули увагу до вивчення інструментів та методів контролінгу, проте недостатню графічно інтерпретували описані інструменти та методи. А.М. Карминський, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Іванова, які розглянули тільки інструменти контролінгу і не здійснили чіткого поділу на інструменти стратегічного та оперативного контролінгу [3], В. Кіліянські, який більшу увагу звертає на необхідність застосування контролінгу на підприємстві. Також частково дослідженням обраної теми займалися [4], О.В. Потьомкіна [5], С.Б. Ільїна [6], Е.В. Толкачева [7] та ін. Проте для застосування стратегічного контролінгу на підприємстві необхідне висвітлення основних інструментів та методів контролінгу, а їхня графічна інтерпретація дозволить доступніше ними оволодіти, чого не вистачає у працях наведених авторів. Добірка найпростіших і найефективніших методів та інструментів стратегічного контролінгу зробить цю концепцію управління доступнішою і зрозумілішою, що впливає на популярність і ефективність її застосування. Тому що часто буває, що застосування певної концепції управління не приносить бажаних результатів саме тому, що керівники, які наважились на впровадження обраної концепції, недостатньо розібрались в її сутності, не в змозі визначитись з методами управління та інструментами реалізації концепції. У результаті підприємство зазнає значних збитків. Саме тому обрана тема досліджень заслуговує на увагу і потребує подальших досліджень, аналізу методів та пошук нових інструментів реалізації стратегічного контролінгу підприємства.

Сьогоднішні ринкові умови передбачають високу гнучкість і активність підприємств, постійний безперервний розвиток як ринкового середовища, яке характеризується стохастичними процесами, так і кожного окремого підприємства, яке повинно функціонувати так, щоб відповідати вимогам споживачів і бути висококонкурентоспроможним, а то й перевершувати їх, тим самим завойовуючи нові ринки.

Такий безперервний процес зовнішнього середовища підприємства вимагає від його керівництва постійної готовності до змін ринку: вимог клієнта чи нововведень конкурента, законодавчих змін, природних стихій тощо. Для того, щоб вчасно і адекватно відреагувати на різноманітні зовнішні, а отже, і на внутрішні фактори впливу, потрібно максимально ефективно налагодити менеджмент підприємства, а також моніторинг ринку і діяльності підприємства зокрема, що надасть необхідну інформацію для подальшої маніпуляції нею. Важливим для таких цілей є застосування різноманітних концепцій управління підприємством, чи то MRP як концепція управління витратами і запасами, чи Lean Production, чи JIT, MRP II, ERP, ERP II та інші [8, с. 688–695]. На нашу думку, на особливу увагу заслуговує концепція контролінгу, яка слугує інструментом

аналізу, оцінювання і збирання необхідної інформації про стан діяльності підприємства, потрібної менеджерам для прийняття ефективних управлінських рішень, що у результаті дозволяє зменшити рівень ризиковості прийнятих рішень, адже зменшує рівень невизначеності під час їхнього прийняття завдяки отриманій інформації.

Незважаючи на важливість і необхідність використання цієї концепції, успіх гарантовано лише при правильному її застосуванні, насамперед передбачає поступовість введення контролінгу в усі функціональні підрозділи підприємства. Отже, перш ніж застосовувати контролінг на підприємстві, потрібно чітко структурувати цю концепцію, визначитись з основними завданнями, які ставить перед собою контролінг, і можливим опором працівників при його введенні, необхідно докладно вивчити сфери застосування контролінгу і фінансові результати від впровадження даної концепції [3, с. 7–10].

Цілі статті. Метою написання статті постає структуризація та графічна інтерпретація інструментів та методів стратегічного контролінгу на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Контролінг доцільно розглядати як на оперативному рівні діяльності підприємства, так і на стратегічному. Відтак, розрізняють оперативний і стратегічний контролінг. Їхні функції на підприємстві між собою тісно переплітаються, проте існує і певна відмінність між стратегічним і оперативним контролінгом. Насамперед це параметр часу: стратегічний контролінг зосереджує свою діяльність на тривалу перспективу, охоплюючи стратегію підприємства, мету існування тощо, тоді як оперативний контролінг спрямований на вирішення проблем сьогодення чи найближчого майбутнього і передбачає вирішення фінансових відхилень на короткотривалу перспективу і отримання прибутку. Якщо підсумувати, то стратегічний контролінг спрямований на забезпечення ліквідності підприємства і виконання його стратегії і досягнення мети, тоді як оперативний контролінг спрямований на забезпечення ліквідності підприємства і отримання прибутку. Якщо коротко, то стратегічний контролінг спрямований на забезпечення існування підприємства в майбутньому, а оперативний – на існування підприємства сьогодні. Взаємозв'язок між цими видами контролінгу проявляється і в тому, що лишень за умови існування підприємства сьогодні можна забезпечити його існування в майбутньому. Тобто тут виявляється залежність стратегічного контролінгу від оперативного. Залежність оперативного контролінгу від стратегічного проявляється в тому, що координувати і регулювати діяльність підприємства в сьогодення ми можемо лише за умови існування чіткого плану дій на майбутнє, тобто існування стратегії підприємства, ефективно існування якої забезпечує стратегічний контролінг.

Оскільки будь-яка стратегічна діяльність – це діяльність на довготривалу перспективу, а оперативна передбачає невідкладне виконання поставлених завдань [3, ст. 187, 308; 9], то і досягнення стратегічних і оперативних цілей буде відрізнятися між собою інструментами виконання, використовуваними методами і, звичайно ж, ієрархічним рівнем працівників, які виконуватимуть ті чи інші завдання. Отже, стратегічний і оперативний контролінг доцільно розглянути окремо, не як ізольовані один від одного операції, а для того, щоб безпосередньо розібратись, які завдання виконує стратегічний контролінг, а які оперативний, і за допомогою яких інструментів і моделей вони реалізуються.

Тобто, діяльність оперативного контролінгу повинна бути узгоджена з цілями стратегічного, ті доцільно найперше розглянути сутність і способи реалізації стратегічного контролінгу.

Краще побачити структуру стратегічного контролінгу можна на рис. 1.

Визначити суть стратегічного контролінгу можна за такими його характеристиками:

– по-перше, стратегічний контролінг повинен відповідати стратегічним планам підприємства, тобто, насамперед існує стратегія підприємства і тільки для її успішної реалізації застосовують стратегічний контролінг;

– по-друге, стратегічний контролінг спрямований на досягнення стратегії підприємства: йдеться про те, що існує можливість виявити певні невідповідності фактичного стану речей з плановими, вчасно реагувати на ситуацію, що склалася, і відповідно регулювати виявлені недоліки;

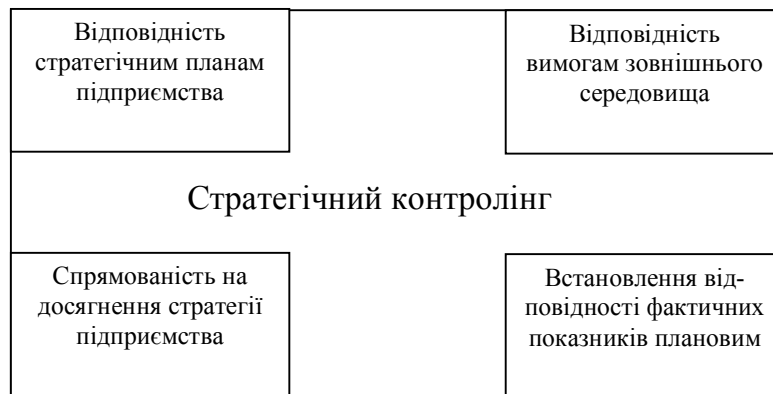


Рис. 1. Структура стратегічного контролінгу підприємства (Власна розробка на основі [1, с. 5; 9, с. 3, 7–14])



Рис. 2. Завдання стратегічного контролінгу (Власна розробка на основі [3, с. 17–20])

– по-третє, стратегічний контролінг дозволяє “йти в ногу з часом”, тобто узгодити діяльність підприємства із зовнішнім середовищем підприємства. Якщо запропонована стратегія не відповідає сучасним ринковим умовам, то доцільно ввести в неї певні корективи, а можливо, і кардинально її змінити;

– по-четверте, саме стратегічний контролінг визначає перелік показників, які є мірками тих чи інших процесів на підприємстві і дозволяють порівнювати й аналізувати між собою фактичний стан підприємства з плановим [1, с. 5; 9 с. 3, 7–14].

Великого значення у вивченні концепції стратегічного контролінгу набуває визначення завдань, які він вирішує. Як стверджують А. М. Карминський і С. Г. Фалько, завдання контролінгу

залежно від виду підприємства можуть змінюватись, проте можна виділити основні з них залежно від сфери виконання (рис. 2).

Не менш важливим є визначення об'єкта контролінгу. Об'єкт контролінгу залежить від сфери застосування даної концепції. Відтак, існують такі об'єкти контролінгу:

- виробництво;
- логістика;
- маркетинг;
- інвестиційна діяльність;
- зовнішнє середовище підприємства;
- фінанси;
- інновації [3, с. 75–139].

Під час застосування контролінгу на підприємстві доцільно звернути увагу на інструменти та методи контролінгу. Методи контролінгу – це сукупність дій, організованих для досягнення певної мети. Інструменти контролінгу – це сукупність дій, організованих для досягнення конкретного завдання. Тобто, метод – це набагато ширше поняття, ніж інструмент. Метод передбачає наявність ширших цілей і завдань і потребує використання великої кількості інструментів, тоді як інструмент виконує конкретне завдання. Інструмент є складовою методу. Іншими словами кажучи, методи – це “що” робити, а інструменти – це “як” робити [1–23].

Сьогодні вирізняють велику кількість інструментів стратегічного контролінгу. Доцільно звернути увагу на основні з них (рис. 3).

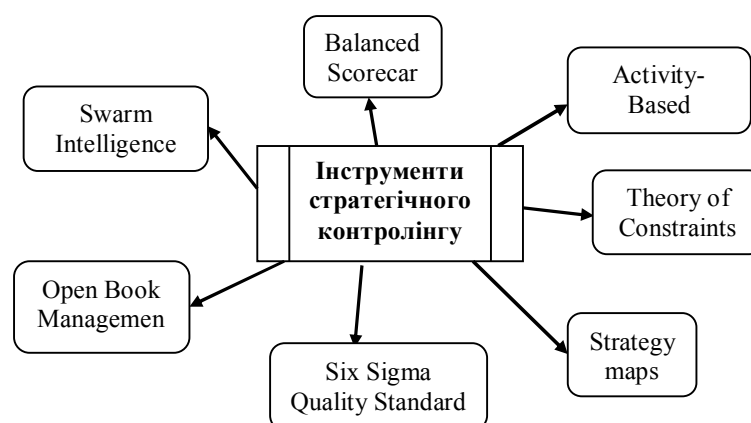


Рис. 3. Інструменти стратегічного контролінгу
(допрацьовано автором на основі [1])

Розглянемо кожен з інструментів, наведених на рис. 1, детально.

1. Balanced Scorecard (BSC в перекладі “збалансована система показників”) була отримана завдяки дослідженням Р. С. Каплана і Д. П. Нортон. Ця система дає змогу збільшити обсяг необхідної інформації для прийняття управлінського рішення.

Застосування BSC дозволяє отримати інформацію щодо:

- оцінювання клієнтами діяльності підприємства;
- конкурентних позицій даного підприємства;
- необхідності інноваційних введень для поліпшення діяльності підприємства;
- стану підприємства з погляду акціонерів.

Недолік BSC – відсутність базового показника, який є плановим для порівняння з фактичними результатами діяльності.

Ця система спрямована на довготривалу перспективу розвитку підприємства, при цьому враховує потреби клієнтів, спрямовує свою діяльність на покращення іміджу підприємства, підвищення популярності бренду, збільшення асортименту продукції тощо.

Для аналізу результатів діяльності BSC використовують різноманітні показники оцінювання бізнес-процесів (тобто оцінюється та частина роботи, яку виконав один працівник чи окремий підрозділ і яку було передана далі по ланцюгу).

При створенні показників потрібно дотримуватись певних правил:

- показники повинні бути максимально простими і доступними для розуміння учасником конкретного бізнес-процесу;
- показники повинні бути створені з врахуванням стратегічних цілей підприємства;
- показники повинні бути створені для оцінювання роботи діяльності підприємства, а не для стимулювання роботи працівників [1, с. 38–48].

Суть даної концепції полягає у спробі збалансувати фінансові (дохід, прибуток, рентабельність) і нефінансові (задоволення клієнтів, відомість бренду, рівень обслуговування споживачів) показники.

2. Activity-Based Costing (ABC, система розподілу непрямих витрат) – основна мета цієї системи полягає в тому, що потрібно визначити вартість непрямих витрат у собівартості продукції. Для цього усю діяльність підприємства поділяють на бізнес-процеси (наприклад, постачання сировини, фарбування корпусу автомобіля, встановлення мотору тощо), потім кожен бізнес-процес поділяють на найдрібніші операції (наприклад, постачання сировини містить замовлення необхідної кількості сировини, виписування накладної, організування автомобіля з водієм, який здійснюватиме перевезення, визначення маршруту перевезення, затвердження маршрутної карти тощо), визначається конкретний носій тих чи інших витрат, встановлюється причинно-наслідковий зв'язок між виконуваною операцією, витратами на неї і об'єктами, на які накладатимуться витрати на цю операцію (наприклад, вартість експлуатації автомобіля залежатиме від того, по яких дорогах він їздитиме, що у результаті вплине на ціну перевезення сировини). У результаті сума непрямих витрат щодо конкретного бізнес-процесу ділиться на кількісне значення носія витрат і визначається вартість одиниці носія витрат. Отримана вартість одиниці носія витрат множиться на кількість операцій, необхідних для виготовлення і реалізації певного продукту [10, 11].

3. Theory of Constraints (ТОС, теорія обмежень), яку висунув Е. Голдрат, набула поширення у 1984 році. Основні положення ТОС зображено на рис. 4.

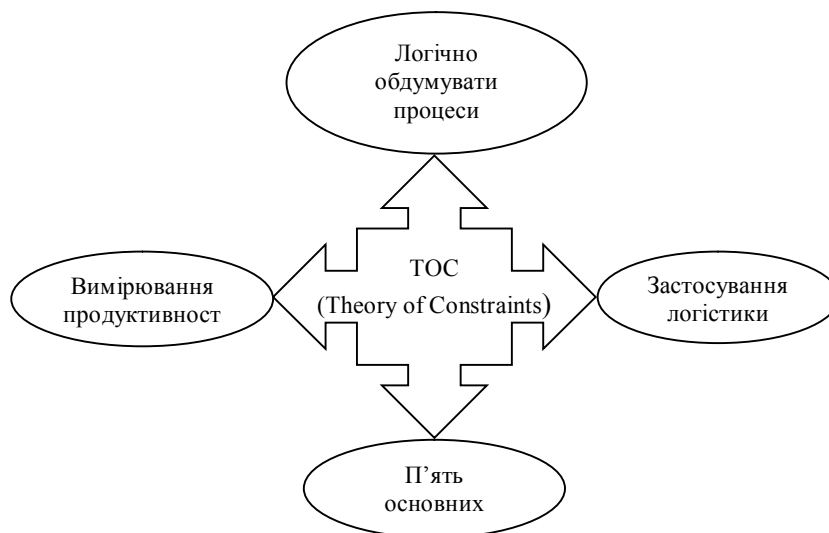


Рис. 4. Основні положення теорії обмежень (власна розробка на основі [12, 13])

У цій теорії вимірювання продуктивності ґрунтується на трьох основних показниках: “вузьке місце” (пропускна здатність), матеріальні і операційні витрати. Найбільше значення має пропускна здатність. Ціль підприємства – це збільшення пропускної здатності або зменшення матеріальних чи операційних витрат, що приведе до зростання прибутку підприємства, збільшення інвестицій і, як

наслідок, зростання грошових потоків. На все, що допоможе підприємству досягти поставлених цілей, потрібно поставити обмеження.

Для того, щоб цього досягти, необхідно зосередитись на п'яти основних кроках, а саме:

- 1) визначити обмеження системи;
- 2) вирішити, як ці обмеження використовувати;
- 3) впорядкувати визначені обмеження;
- 4) застосувати систему обмежень;
- 5) якщо обмеження в пункті 4 були погано реалізовані, то перейти до 1-го пункту, але не робити причиною нових обмежень інерцію [12].

Іншими словами, на думку Е. Голдрата, прибуток підприємства може бути безмежним, і тільки “вузькі місця” перешкоджають прямуванню прибутку до безмежності. Ще один важливий момент – це простота. Все повинно бути максимально спрощено, звичайно, в межах здорового глузду.

Усі обмеження Е. Голдрат поділяє на фізичні і управлінські. Перші перешкоджають збільшенню продуктивності, другі – це стереотипи. На управлінські обмеження припадає 90–95 % усіх “вузьких місць”, які важко усунути, тому варто починати усунення з виробничих обмежень. Увесь виробничий процес можна представити у вигляді ланцюга, тобто кожен наступний процес відбувається на основі попереднього, – саме тут і постає питання про “вузьке місце”. Коли, наприклад, якийсь цех, чи склад, чи окремий станок, чи навіть людина не в змозі виготовити необхідної кількості деталей для всіх наступних ланок виробничого процесу, то саме в таких місцях виростають черги. Е. Голдрат пропонує не завантажувати систему на всі 100 %, але весь час збільшувати пропускну здатність “вузьких місць”. Проте, як тільки це місце перестане бути “вузьким”, то з'явиться нове “вузьке місце” і т. д. Звичайно, організовуючи діяльність, потрібно прагнути до повної синхронізації усіх процесів [12, 13].

Обсяг виробництва визначається “вузькою ланкою”, яка і задає темп і швидкість виробництва. Подавати сировину в систему необхідно з урахуванням потужності “вузького місця”. Не тільки “вузькі місця” на виробництві потрібно усувати, збільшуючи їхню пропускну здатність. Коли виробництво буде налагоджене, то з'являться проблеми в маркетингу, логістиці, інноваційних впровадженнях тощо. Тобто, теорію обмежень потрібно застосовувати у всіх сферах діяльності підприємства [13].

4. Strategy maps (стратегічні карти). Авторами цієї концепції є Р. Каплан і Д. Нортон, суть її полягає в побудові стратегії підприємства у схематичному вигляді, що передбачає цифрове відображення успіху підприємства Це нові погляди на вже існуючу стратегію. По суті Strategy maps нагадує BSC, але більш у графічному вигляді. Варто звернути увагу на 4 основні перспективи розвитку підприємства, які пропонує система Strategy maps (рис. 5).

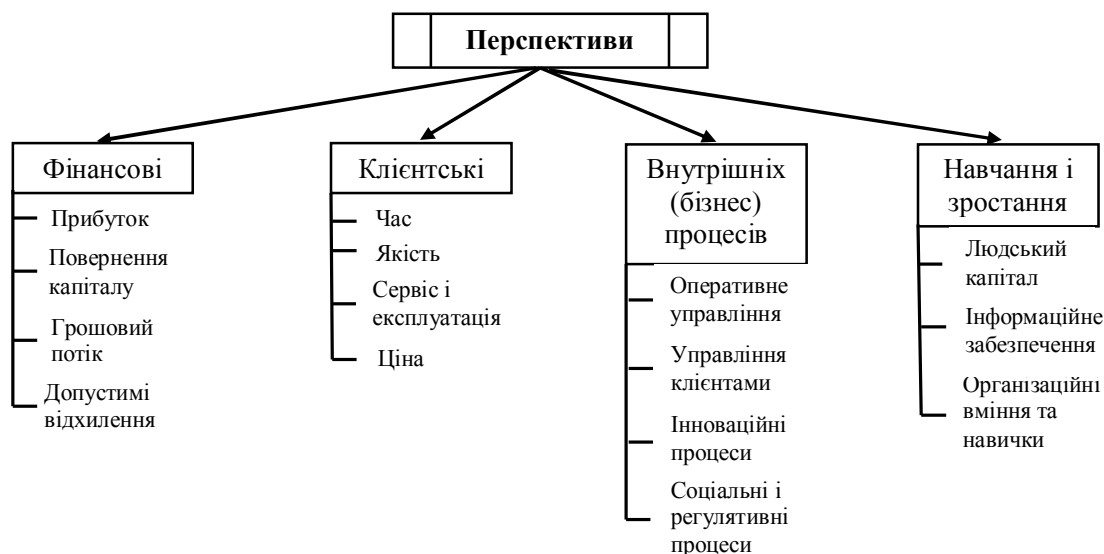


Рис. 5. Основні перспективи розвитку підприємства (власна розробка на основі [14, 15])

Залежно від того якого типу підприємство, змінюються пріоритети наведених перспектив, наприклад, для неприбуткових організації на вершині стоятиме клієнтська перспектива, тоді як для підприємств, орієнтованих на прибуток – фінансова [14].

5. Six Sigma Quality Standard (стандарт якості шість сигма) передбачає досягнення підприємством рівня якості, коли у загальній мільйонній кількості можливих дефектів буде не більше ніж 3, 4 або й менше [16].

Латинську букву “сигма” в математиці використовують для позначення середньоквадратичних відхилень. Якщо інтерпретувати це в економіку, то ми отримаємо позначення дефектів, які означають розмір відхилення діяльності підприємства від досконалості.

Одна сигма відповідає 691462,5 бракованих виробів на мільйон, тобто лише 30,85 % виробів будуть якісними. Коли рівень дефектів буде 3 сигма, то брак становитиме 66807,2 одиниці продукції, тобто обсяг якісного товару становитиме 93,319 % від загальної кількості [17].

Ця концепція отримала свою назву “шість сигма” ще й тому, що для досягнення пропонованої якості потрібно здійснити шість кроків, наведених на рис. 6.



Рис. 6. Концепція якості “шість сигма”
(власна розробка на основі [16; 17, с. 108–112])

6. Open Book Management (політика відкритої звітності) передбачає, що персонал бере безпосередню участь в управлінні підприємством, а цілі підприємства стають цілями кожного окремого працівника. Кожен розуміє, що якщо успіху досягне підприємство загалом, то цей успіх стосується і його. За необхідності роз’яснення тієї чи іншої інформації проводяться відповідні консультації [18].

7. Swarm Intelligence (принцип зграї). Концепція полягає в тому, що весь персонал розглядається як зграя комах чи тварин і, вивчаючи поведінку конкретної зграї, персонал підлаштовується під поведінку обраної зграї, ніби копіюючи її, наскільки це можливо. Тобто відбувається інтерпретація поведінки зграї на поведінку персоналу. Для цього будується певний алгоритм поведінки. Оскільки природа досконала, то, управляючи персоналом за вдало побудованого алгоритму дій, можна досягти успіхів [19].

Отже, було розглянуто найпоширеніші інструменти стратегічного контролінгу. Звичайно, управлінець не зобов'язаний застосовувати кожен з них, проте керівник повинен докладно їх вивчити і, враховуючи специфіку підприємства, користуватись ними або деякими з них, можливо, застосовуючи певні їхні комбінації і варіації.

Не менш важливими для реалізації контролінгу на підприємстві є методи стратегічного контролінгу, основні з яких наведено на рис. 7.

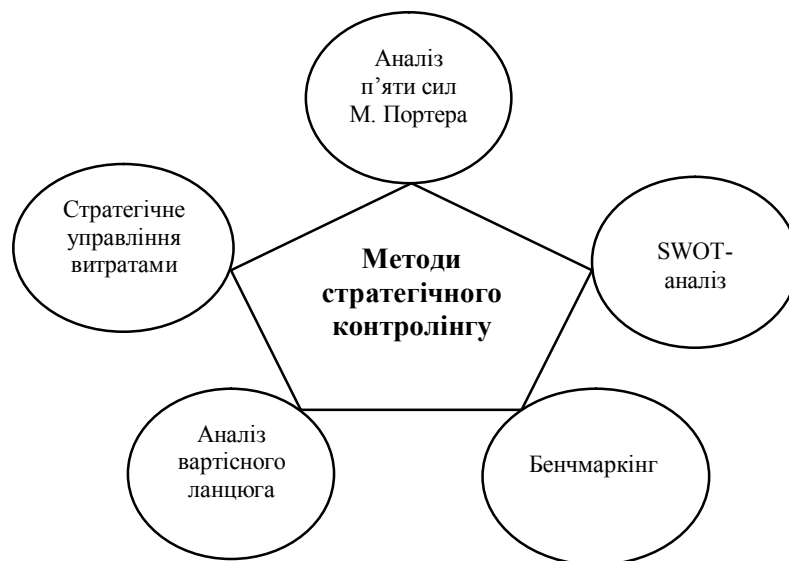


Рис. 7. Основні методи стратегічного контролінгу (власна розробка на основі [1])

1. SWOT-аналіз – це виявлення сильних і слабких сторін підприємства, його можливостей і загроз. Зазвичай, коли проводиться такий аналіз, будують чотиристоронню матрицю, що дає змогу схематичніше подати стан підприємства, а відповідно, і можливості його подальшого розвитку [3, с. 267; 19; 9 с. 121–126; 20].

2. Аналіз сил конкурентоспроможності М. Портера – метод, який передбачає аналіз п'яти сил, зображених на рис. 8.



Рис. 8. Сили конкурентоспроможності М. Портера (власна розробка на основі [21])

Якщо рентабельність п'яти сил М. Портера в обраній галузі зростає, то така галузь вважається привабливою і, відповідно, навпаки, що надалі застосовують для побудови стратегії підприємства.

3. Стратегічне управління витратами – система доволі складна в застосуванні, адже передбачає управління витратами, які характеризуються високим динамізмом, важкістю вимірювання, обліку. Витрати є різноманітними за своєю природою і приносять різний економічний результат. Основні завдання, які повинна вирішувати система стратегічного управління витратами, наведено на рис. 9.

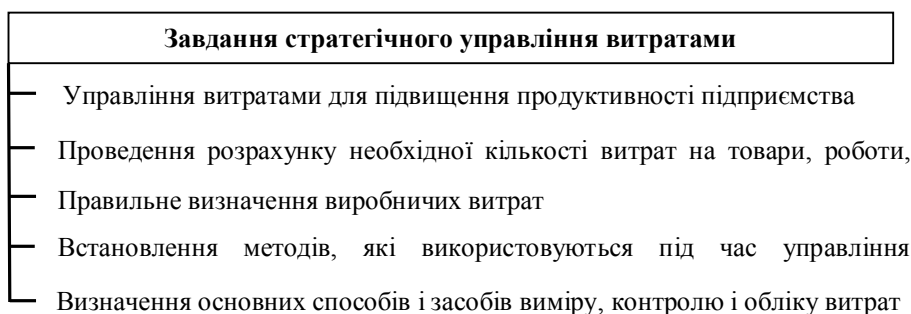


Рис. 9. Основні завдання стратегічного управління витратами
(власна розробка на основі [22])

Можна окреслити певні принципи застосування даної стратегії (рис. 10).



Рис. 10. Принципи стратегічного управління витратами
(власна розробка на основі [22])

Проведення такого аналізу дає змогу виявляти позиції підприємства на ринку і враховувати їх, скласти план подальших дій, наприклад, інтеграції з учасниками ланцюга поставок [23].

4. Аналіз вартісного ланцюга – аналізують вартість підприємства відносно його конкурентів. Виділяють три основні області аналізу вартісного ланцюга (рис. 11).

5. Бенчмаркінг – суть цієї методики полягає в тому, що за еталон береться найуспішніше підприємство галузі, і певне підприємство порівнюють з цим підприємством-еталоном, визначають

недоліки в управлінні і зміни, які слід впровадити. Звичайно, еталонне підприємство за розмірами повинно бути близьким до аналізованого [24–26].

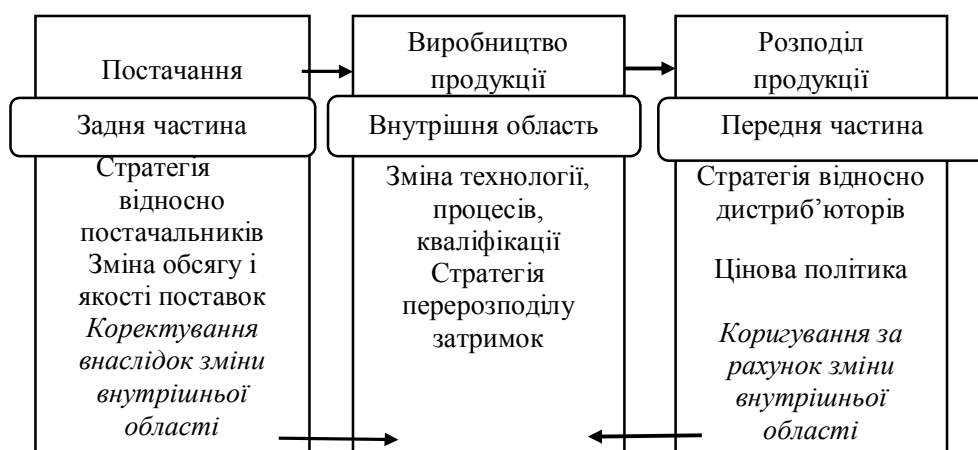


Рис. 11. Основні області аналізу ланцюга вартості Портера [23].

Отже, застосування наведених методів і інструментів у стратегічному управлінні підприємством дозволяє ефективно застосовувати стратегічний контролінг, що значно впливає не лише на майбутній розвиток підприємства, але й на напрям його дій сьогодні.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті проведених досліджень було визначено сутність стратегічного контролінгу та встановлено відмінність між стратегічним та оперативним контролінгом підприємства. Було наведено основні інструменти та методи стратегічного контролінгу, за допомогою яких можна досягнути високих успіхів в управлінні підприємством на стратегічному рівні. Розуміння сутності контролінгу допоможе керівникам підприємства успішніше застосовувати контролінг, а наведені методи дають змогу усвідомити завдання контролінгу, а відтак, визначитись з інструментами контролінгу, які якнайкраще підходять в тій чи іншій ситуації. Графічна інтерпретація інструментів та методів контролінгу унаочнює концепцію контролінгу, що спрощує розуміння цієї концепції. Контролінг набуває своєї популярності в стратегічному управлінні, оскільки сучасна ситуація на ринку доволі швидко змінюється, а стратегія підприємства будується на перспективу. Застосування контролінгу передбачає моніторинг ринку, що забезпечує менеджерів актуальною і своєчасною інформацією, дає їм змогу коригувати стратегію підприємства. Тобто, саме контролінг дозволяє підприємству розвиватись “в ногу з часом”. І саме тому застосування контролінгу є актуальним сьогодні, а нестримний розвиток науки передбачає необхідність побудови нової структури інструментів та методів контролінгу, що і визначає перспективу подальших досліджень.

1. Швиданенко Г. О. *Контролінг: навч. посібник [Текст]* / Г. О. Швиданенко, В. В. Лавриненко, О. Г. Дерев'яно, Л. М. Приходько. – К.: КНЕУ, 2008. – 264 с.
2. Ужва А. М. *Контролінг: навчальний посібник [Текст]* / А. М. Ужва, А. Г. Костирко, І. О. Шаповалова, М. М. Бабиц. – Миколаїв: МДАУ, 2011. – 294 с.
3. *Контролінг: учебник* / А. М. Карминский, С. Г. Фалько, А. А. Жевага, Н. Ю. Иванова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.
4. Kilijski W. *Gdzie szukac optymalizacji kosztow, wdrazajac narzedzie controllingowe?* [Текст] / W. Kilijski // *Wiedza i narzedzia praktyczne controlling*
5. На робочу навчальну програму з дисципліни “Контролінг в банку” для студентів V курсу спеціальності “Банківська справа” денної форми навчання [Електронний ресурс] / О. В. Потьомкіна. Режим доступу: <http://lib.lntu.info/books/fof/bs/2011/11-2/page11.html>
6. *Стратегічний контролінг, Контролінг процесів господарської діяльності* [Електронний ресурс] / С. Б. Ільїна. Режим доступу: http://libfree.com/196661576_finansistrategichniy_kontroling.html
7. *Стратегический контролінг в системе управления предприятием* [Електронний ресурс] /

Е.В. Толкачева. Режим доступу: <http://referent.mubint.ru/security/8/2905/1> 8. Wojar W. Systemy zintegrowane zarządzania jako narzędzia wspomagające procesy logistyczne w biznesie [Текст] / W. Wojar, K. Woźnicka // Logistyka – nauka. – 2012. – №6. – с. 688-695. 9. Томпсон А. А. мл., Стрикленд А. Дж. III стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. [Текст] / Пер. с 9-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 412 с. 10. Теория Activity Based Costing [Электронный ресурс] / Глинский Ю. М. Режим доступу: http://www.iteam.ru/publications/finances/section_50/article_988 11. Планирование: Распределение косвенных расходов методом Activity Based Costing (ABC) [Электронный ресурс] / Е. Гудоитъ Режим доступу: <http://www.busel.org/texts/cat9af/id5fwdcej.htm> 12. Theory of constraints Reference for Business Encyclopedia of Business, 2nd ed Read more: [Электронный ресурс]. Режим доступу: <http://www.referenceforbusiness.com/management/Str-Ti/Theory-of-Constraints.html#ixzz2SuIqykfh> 13. Теорія обмежень доктора Голдратта [Электронный ресурс] / С. Альошина [та ін.] Режим доступу: <http://osvita.ua/add-education/articles/tehnol/9302/> 14. Strategy Maps: How to Link Strategic Objectives to Operational Initiatives [Электронный ресурс]. Режим доступу: <http://www.intrafocus.co.uk/strategymaps/> Ralph Smith 15. Strategy Maps [Электронный ресурс]. Режим доступу: <http://www.utexas.edu/ce/pdc/seminars/-strategy-maps/> 16. How To Achieve a Six Sigma Quality Standard [Электронный ресурс] / К/ Jennifer Режим доступу: http://www.ehow.com/how_7552085_achieve-six-sigma-quality-standard.html#ixzz2SxMGxmr8 17. Брю Г. Шесть сигм для менеджеров [Текст] / Г. Брю. – Пер с англ. В. Н. Егорова. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 272с. 18. Smart Business: Managing by the Open Book [Электронный ресурс] / J. Olszynski. Режим доступу: http://www.nationaldriller.com/Articles/Column/BNP_GUID_9-5-2006_A_10000000000000632010 19. Swarm intelligence [Электронный ресурс]. Режим доступу: <http://en.academic.ru/dic.nsf/enwiki-/397693> 20. SWOT-аналіз діяльності малого підприємництва у період економічної кризи [Электронный ресурс] / А. В. Череп [та ін.] Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_25/-cherep.htm 21. Пять Сил Портера [Электронный ресурс] / И. Прибылов. Режим доступу: http://www.pribylov.ru/-bip/porter_five_forces.html 22. Экономика, управление и учет на предприятии [Электронный ресурс] / Е. Хижняк. Режим доступу: www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1234 23. Арутюнова Д. В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. [Текст] / Д. В. Арутюнова. – Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с. 24. Прус О. М. Бенчмаркінг у підвищенні конкурентоспроможності молокопереробних підприємств [Текст]: автореф. дис. Бенчмаркінг у підвищенні конкурентоспроможності молокопереробних підприємств к. е. н. 17.11.08 / Прус Олена Михайлівна, Національний аграрний університет. – К., 2008. – 20 с. 25. Skiba S. Relacje między rachunkiem kosztów logistyki a benchmarkingiem [Текст] / S. Skiba // Logistyka – nauka. – 2012. – №6. – С. 925-934. 26. Бенчмаркінг как эффективная маркетинговая технология сравнительного анализа эффективности [Электронный ресурс] / Е.А. Иванова [та ін.] Режим доступу: <http://vestnik.uapa.ru/en/issue/2009/02/12/?print>