

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**на тему: «СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ В УПРАВЛІННІ  
ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ»**

**студента 2 року магістратури  
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-наукова програма  
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

**БРИЖАКА ЮРІЯ МИХАЙЛОВИЧА**

**Науковий керівник:  
к.ф.-м.н., доцент Балан Валерій Григорович**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол №13 від 12 травня 2022 р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ д.е.н., професор Ситницький М. В.

Київ – 2022

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**

**Економічний факультет**

**Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**

*«Затверджую»*

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та  
Інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М.В.**

«13» жовтня 2021р.

### **ЗАВДАННЯ**

**на кваліфікаційну роботу магістра  
здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання  
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальність 073 «Менеджмент»  
освітньо-наукова програма «Менеджмент організації і  
адміністрування»**

**БРИЖАКА ЮРІЯ МИХАЙЛОВИЧА**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

**1. Тема роботи:** «Стратегічний контролінг в управлінні промисловим підприємством»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.10.2021, протокол №3

**2. Строк завершення роботи:** 05.05.2022

**3. Попередній захист роботи:** 22.04.2022

**4. Предмет дослідження:** теоретичні засади та практичні аспекти організації процесу стратегічного контролінгу на кондитерських підприємствах

**5. Об'єкт дослідження:** процес організації системи стратегічного контролінгу підприємства ПрАТ «Рошен»

**6. Мета і завдання дослідження:**

**мета** – дослідження особливостей системи стратегічного контролінгу на кондитерських підприємствах, головні проблеми та можливості.

**Завдання:**

6.1. Визначити сутність, принципи, складові та інструментарій стратегічного контролінгу

6.2. Провести стратегічний аналіз зовнішнього оточення та внутрішнього середовища ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»»

6.3. Провести діагностику системи стратегічного контролінгу ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»»

6.4. Розробити модель стратегічного контролінгу в систему управління ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»»

6.5. Сформулювати систему показників контролінгу для забезпечення збалансованого розвитку ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»»

### Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	вересень 2021
2.	Затвердження теми магістерської роботи	жовтень 2021
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	жовтень 2021
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	жовтень – листопад 2021
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	листопад 2021
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	грудень 2021 – лютий 2022
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий 2022
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень-квітень 2022
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2022
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2022
11.	Подача роботи на відзив науковому керівнику	18.04.2022
12.	Передзахист роботи	22.04.2022
13.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	23.04.2022-4.05.2022
14.	Завершення написання роботи	05.05.2022
15.	Перевірка роботи на плагіат	06.05.2022
16.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2022
17.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2022

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>2</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ</b> .....	<b>3</b>
1.1. Сутність, принципи та складові стратегічного контролінгу .....	3
1.2. Інструментарій стратегічного контролінгу.....	9
<b>РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ В ПРАТ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»»</b> .....	<b>16</b>
2.1. Стратегічний аналіз зовнішнього оточення та внутрішнього середовища ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»».....	16
2.2. Діагностика системи стратегічного контролінгу ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»» .....	22
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ В ПРАТ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»»</b> .	<b>27</b>
3.1. Розробка моделі стратегічного контролінгу для ПрАТ «Кондитерська фабрика Рошен»» .....	27
3.2. Формування системи показників контролінгу для забезпечення збалансованого розвитку ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»» .....	29
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>45</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>47</b>
<b>ДОДАТКИ</b> .....	<b>52</b>

## ВСТУП

Забезпечення гармонійного економічного розвитку підприємств провідних галузей економіки потребує постійного моніторингу виконання поставлених цілей і наявності плану протидії потенційним кризовим явищам на різних рівнях управління. Досвід впровадження інструментів оперативного та стратегічного контролінгу на кондитерських підприємствах свідчить про значне підвищення рівня конкурентоспроможності, вдосконалення прогнозування швидкої реакції на таку проблему.

Вимірювання ефективності є дуже важливою проблемою в процесі здійснення операцій контролінгу. В існуючих системах стратегічного контролінгу присутня потреба вдосконалення та доповнення інструментів аналізу, щоб відповісти на виклики, які виникають у сучасному мінливому середовищі. Розвиток управлінського контролю як теоретичної дисципліни пов'язаний із основним документом «Система планування та контролю», який був опублікований Робертом Ентоні в 1965 р. Для подальшого розвитку теорії управління важливим є той факт, що сучасні організації мають у своєму розпорядженні різноманітні системи управління. Контроль керівництва залишається необхідним інструментом для досягнення фінансових результатів у сучасних організаціях, тому актуальним є завдання проведення аналізу цієї концепції.

**Об'єктом дослідження** є процес організації системи стратегічного контролінгу кондитерського підприємства ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»»

**Предметом дослідження** виступають теоретичні та практичні аспекти організації процесу стратегічного контролінгу на кондитерському підприємстві.

**Мета** магістерської роботи дослідити особливості системи стратегічного контролінгу, головні проблеми, можливості та роль у підвищенні конкурентоспроможності на ринку праці.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

### 1.1. Сутність, принципи та складові стратегічного контролінгу

Проблема ефективності управління підприємством носить актуальний характер особливо в умовах динамічного розвитку зовнішнього середовища. Стратегічний контролінг забезпечує успішне функціонування підприємства на ринку в майбутньому та ґрунтується на використанні дієвого інструментарію для прийняття своєчасних рішень. Використання інструментів стратегічного контролінгу, що відповідають індивідуальним особливостям підприємства, дасть змогу отримати значні конкурентні переваги, підвищити рівень фінансової стікості, збільшити ефективність використання ресурсів, а загалом – досягти якісно нового рівня прийняття управлінських рішень.

Реалізація стратегічного контролінгу повинна здійснюватися на основі достатнього рівня знань стосовно змісту і функціональної спрямованості його інструментів. Своєю чергою, недостатня поінформованість є одним з ключових факторів, що стримує використання стратегічного контролінгу в управлінні підприємством, тому існує потреба щодо детального аналізу та узагальнення його інструментарію. Дослідженню теоретичних і практичних питань з даної проблематики присвячено праці багатьох вчених, як зарубіжних, так і вітчизняних, зокрема: Аніскіна Ю. П., Балан В.Г., Долинської Р. Г., Тимченко І.П., Ходзицької В. В., Осипчук Н. В., Русановської О. А., [54]

Натомість, очевидно, що в дослідженні питання здійснення стратегічного контролінгу не існує однозначного погляду щодо виділення його ключових інструментів, якими варто оперувати управлінцям з метою підвищення ефективності діяльності підприємства в довготривалій перспективі з мінімальними витратами ресурсів допустимим результатом.

Оскільки не сформовано дієвого механізму використання інструментів стратегічного контролінгу, варто провести аналіз та узагальнити його інструментарій, що дозволить розкрити тему повною мірою та встановити наявні проблеми щодо впровадження у практичну діяльність промислового підприємства. А чітко регламентована сукупність інструментів стратегічного контролінгу є практично значимою, адже дозволить покращити понятійний апарат для формування інструментарію контролінгу виробничо-господарської діяльності загалом.

Стратегічний контролінг призначений для забезпечення координації функцій стратегічного планування, контролю і системи інформаційного забезпечення процесу стратегічного планування і управління на підприємстві. Здійснення даного виду контролінгу на підприємстві дозволяє ефективно використовувати наявні можливості та є своєрідною платформою для відкриття нових перспектив і забезпечення успішного функціонування підприємства в майбутньому. До того ж, сам процес впровадження стратегічного контролю на підприємстві пов'язаний зі зміною підконтрольних параметрів, організаційної структури та методів управління підприємством. Для формування ефективної системи управління з використанням стратегічного контролінгу необхідно чітко визначити його завдання, що повинні бути спрямовані на забезпечення довготривалого функціонування підприємства та відповідати встановленій попередньо стратегії.

На думку Барабаша Ю. О. до завдань стратегічного контролінгу на підприємстві варто віднести такі: адаптація цілей підприємства до тенденцій розвитку зовнішнього середовища; перевірка стратегічних планів на їх повноту, взаємозв'язок та відсутність внутрішніх протиріч; коригування термінів реалізації та змісту стратегічних планів[20].

Семенов Г. А. вважає, що стратегічний контролінг спрямований на взаємодію підприємства з навколишнім середовищем і до основних його завдань відносить такі: встановлення якісних та кількісних цілей підприємства; участь у стратегічному плануванні; розробка альтернативних

стратегій; визначення «критичних» зовнішніх і внутрішніх умов; установлення «вузьких місць»; установлення підконтрольних показників відповідно до цілей стратегії; порівняння планових і фактичних показників; здійснення аналізу наявних відхилень на рівень виконання стратегічного плану; створення інформаційних систем для прийняття рішень.

На думку Чувашилової М. В., ключовими завданнями стратегічного контролінгу є такі: установлення кількісних і якісних цілей підприємства на довгостроковий період; здійснення стратегічного планування (бюджетування); виявлення сильних і слабких сторін підприємства; виявлення можливостей та загроз на підприємстві; установлення критеріїв та показників для оцінки ефективності управління підприємством відповідно до стратегічних цілей; оцінка конкурентоспроможності за рахунок ефективного управління підприємством; здійснення аналізу довгострокових резервів; підвищення соціальної та економічної ефективності організації. Провівши ґрунтовний аналіз підходів фахівців стосовно завдань стратегічного контролінгу, на нашу думку, доцільно виділити такі функціональні завдання (табл. 1.1.1). Зміст інструментів стратегічного контролінгу обумовлюється специфікою його завдань[56].

Тому для ефективного використання інструментарію контролінгу підприємством потрібно розуміти зміст функціональних завдань, що направлені на реалізацію обраної стратегії.

Таблиця 1.1.1

## Завдання стратегічного контролінгу діяльності підприємства

Завдання	Зміст завдання
Моніторинг стану економіки промислового підприємства	Забезпечує послідовний збір даних стосовно явищ і процесів, що відбуваються в зовнішньому середовищі, та їх подальший аналіз з метою оцінки потенційних сценаріїв розвитку подій та коригування стратегії підприємства
Визначення можливостей і загроз зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін діяльності підприємства.	Дозволяє здійснювати своєчасне виявлення наявних відхилень, уникати ризиків та їх негативних наслідків.

## Продовження до табл. 1.1.1

Довгострокове планування на підприємстві	Забезпечує визначення цілей і завдань підприємства на певну перспективу та вибір оптимального шляху їх досягнення й ресурсного забезпечення
Розробка стратегій удосконалення та розвитку діючого підприємства	Передбачає розробку обґрунтованих заходів і планів досягнення поставленої мети, при врахуванні науково-технічного потенціалу підприємства та його виробничо-збутових можливостей
Діагностування можливого банкрутства підприємства	Забезпечує цільовий фінансовий аналіз, спрямований на виявлення параметрів кризового розвитку підприємства
Управління виробничою потужністю підприємства	Дає змогу виявити і використати резерви у сфері технічного прогресу і вдосконалення організації виробництва з метою збільшення випуску продукції
Організація та проведення диверсифікації виробництва	Дозволяє збільшити діапазон видів товару та забезпечує проникнення у нові сфери діяльності, освоєння нових виробництв, розширення асортименту товару
Визначення конкурентних позицій, конкурентних переваг підприємства	Дає змогу визначити положення підприємства на ринку, виявити позитивні чи негативні фактори, що можуть вплинути на формування та розвиток елементів його потенціалу в певному середовищі

Джерело: розроблено автором на основі [56]

Головне завдання стратегічного контролінгу полягає у представленні керівництву інформації щодо можливих пріоритетів, напрямів розвитку стратегії підприємства, що забезпечує підтримку прийняття стратегічних управлінських рішень. Для формування обґрунтованої стратегії підприємства необхідно створити інформаційну систему раннього попередження майбутніх тенденцій щодо розвитку підприємства та зовнішнього середовища. Зокрема, до завдань стратегічного контролінгу повинно входити надання організаційної та методичної допомоги щодо створення системи раннього виявлення тенденцій та факторів, розвиток яких може привести до позитивних чи негативних наслідків. На сьогодні існує багато підходів стосовно розуміння сутності стратегічного контролінгу, що потребує його уточнення (табл. 1.1.2).

Таблиця 1.1.2

## Розуміння сутності стратегічного контролінгу провідними економістами

Автор	Сутність
Долинська Р. Г.	Стратегічний контролінг – діяльність, що охоплює тривалий проміжок часу та ставить собі завдання «робити справу правильно», при цьому стратегія розуміється як обґрунтування цілей та шляхів їх досягнення
Барабаш Ю. О	Стратегічний контролінг – підхід до управління підприємством, що припускає розуміння довгострокових цілей і завдань підприємства, усебічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому діє дане підприємство, з метою виживання підприємства та підтримання його успіху за допомогою таких управлінських елементів, як планування, аналіз, контроль, а також інформаційне забезпечення
Русановська О. А	Стратегічний контролінг – діяльність, направлена на довгострокову перспективу та спрямована на забезпечення ліквідності підприємства та отримання прибутку
Аніскін Ю. П	Стратегічний контролінг – це управління майбутнім, що визначає цілі та завдання для оперативного контролінгу та направлений на управління ними та їх досягнення
Іванова В. Й	Стратегічний контролінг – це напрямок у теорії та практиці управління, що забезпечує виживання підприємства, постійний контроль за його рухом до наміченої мети, проведення антикризової політики
Васильєв П. Л.	Стратегічний контролінг – це спосіб стратегічного управління, що включає в себе: планування, звітування та план-факт

Джерело: розроблено автором

На думку автора, стратегічний контролінг – це складова системи управління досягненням довгострокових цілей підприємства, спрямована на вирішення завдань, що відповідають обраній стратегії підприємства та яка передбачає формулювання цілей, що відображають бажаний стан підприємства в майбутньому за умови своєчасного виявлення та усунення наявних відхилень з метою внесення поправок до стратегії підприємства.

Головна ціль стратегічного контролінгу полягає у забезпеченні довгострокового існування підприємства, що вимагає формування і впровадження стратегій, побудови і зберігання потенціалу успіху.

Про здатність підприємства генерувати нові потенціали успіху говорить його можливість приймати більш ефективні рішення щодо наявних, динамічних чи нових проблем клієнтів порівняно зі своїми конкурентами.

Центральним пунктом здійснення стратегічного контролінгу є розробка стратегій, тобто можливих дій для досягнення поставлених цілей. При цьому стратегії можуть розроблятися та диференціюватися як у рамках підприємства, так і його функціональних підрозділів

## 1.2. Інструментарій стратегічного контролінгу

Процес стратегічного планування складається з декількох етапів: пошук і формування стратегічної цілі; оформлення та оцінка стратегії; прийняття стратегічного рішення. Стратегічне рішення – це обдумане встановлення цілеспрямованих альтернативних дій, що являє собою останню фазу планування. Необхідно розробляти велику кількість альтернативних стратегій на основі пропозицій, очікувань, прогнозів з використанням відповідного інструментарію. Перелік інструментарію для здійснення стратегічного контролінгу на підприємстві залежить від його функціональних меж і завдань, а вибір конкретних інструментів здійснюється з урахуванням специфіки діяльності підприємства.

Таким чином, інструменти контролінгу повинні забезпечувати виконання функціональних завдань контролінгу [19]. Інструменти стратегічного контролінгу досить різноманітні, проте більшість з них використовують для виявлення майбутніх можливостей та ризиків для підприємства. Інструментарій стратегічного контролінгу є свого роду синтезом, суть якого полягає у взаємопроникненні та взаємозаміні деяких елементів інструментів стратегічного контролінгу. Зокрема, для вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства доцільно використовувати SWOT-аналіз, що є одним з найважливіших інструментів стратегічного контролінгу, адже він дає змогу швидко та просто визначити наявні проблеми та сформувані в управлінців бачення стосовно наявних тенденцій в майбутньому. Оскільки для стратегічного управління підприємством необхідно зібрати, обробити та проаналізувати достатньо великі обсяги інформації, даний інструментарій набув широкого використання. Застосування даного інструменту являє собою виділення сукупності критеріїв за всіма найважливішими сферами відповідальності організації, їх групування за центрами відповідальності та бальну оцінку.

Такий інструмент як Balanced ScoreCard («збалансована система показників») 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 нововведень для поліпшення діяльності підприємства; стану підприємства з погляду акціонерів. Суть даної концепції полягає у спробі збалансувати фінансові (дохід, прибуток, рентабельність) і нефінансові (задоволення клієнтів, відомість бренда, рівень обслуговування споживачів) показники [34].

Досить цікавим інструментом стратегічного контролінгу є Strategy Maps («стратегічні карти»), суть якого полягає в побудові стратегії підприємства у схематичному вигляді, що являє собою цифрове відображення успіху підприємства. Популярність даного інструментарію зумовлена тим, що процес розробки стратегічних карт пристосований до особливостей окремо взятого підприємства. Практичне значення використання даного інструменту полягає в зручності та простоті здійснення оцінки діяльності підприємства, а основна його функція – у забезпеченні контролю за операційною діяльністю підприємства.

Ефективне управління витратами та досягнення максимального можливого рівня прибутку є головним завданням підприємства. Новим інструментом стратегічного управління, який досить рідко використовується сучасними підприємствами, є ActivityBased Costing («система розподілу непрямих витрат»). Основна мета цієї системи полягає в тому, що потрібно визначити вартість непрямих витрат у собівартості продукції. Даний інструментарій є складовою механізму формування ринкової вартості підприємств завдяки підвищенню обґрунтованості рішень відносно реорганізації виробництва, зміни складу та структури асортименту продукції, пошуку нових ринків збуту, формування дивідендної політики [34].

Six Sigma Quality Standard («стандарт якості шість сигм») як інструмент стратегічного контролінгу передбачає досягнення підприємством рівня якості, коли в загальній мільйонній кількості можливих дефектів буде не більше ніж 3, 4 або й менше на 1 мільйон операцій. Six Sigma Quality Standard є еталоном якості для виробників. Використання даного інструменту забезпечує надійну основу для організації корпоративного контролю якості. Останніми роками інтерес стосовно впровадження подібного інструментарію значно збільшився, що спричинено великої кількістю успішних спроб його застосування на підприємствах як США, так і Європи.

Інструмент стратегічного контролінгу Open Book Management («політика відкритої звітності») передбачає, що персонал бере безпосередню участь в управлінні підприємством, а цілі підприємства стають цілями кожного окремого працівника, адже він розуміє, що його власний успіх напряду залежить від успіху підприємства. Згідно з даним інструментарієм, увесь персонал підприємства має доступ до звітних документів, адже розуміння співробітником стратегії фірми та її фінансових результатів зможе підвищити його рівень продуктивності щодо досягнення поставлених стратегічних цілей. Згідно з Swarm Intelligence («принцип зграї») весь персонал розглядається як зграя комах чи тварин і, вивчаючи поведінку конкретної зграї, персонал підлаштовується під поведінку обраної зграї, копіюючи її, наскільки це можливо. Тобто відбувається інтерпретація поведінки зграї на поведінку персоналу на основі побудови певного алгоритму поведінки. Відповідно співробітники керуються кількома простими правилами і можуть виконувати складні операції для досягнення вищої продуктивності при зменшенні рівня впливу керівництва.

Theory of Constraints («теорія обмежень») є інструментом стратегічного контролінгу, що ґрунтується на трьох основних показниках: «вузьке місце» (пропускна здатність), матеріальні та операційні витрати, при цьому центральну роль займає пропускна здатність. Головна ціль підприємства – це збільшення пропускної здатності або зменшення матеріальних чи операційних

витрат, що сприятиме зростанню прибутку підприємства, збільшенню інвестицій і, як наслідок, зростанню грошових потоків. Згідно з методикою даного інструменту на все, що дозволить підприємству досягти поставлених цілей, потрібно ставити обмеження (фізичні та управлінські). Управлінські обмеження займають 90–95% усіх «вузьких місць», які важко усунути, тому доцільно починати з виробничих обмежень. Для систематичної перевірки відхилень запланованих результатів від фактичних, наявних на даний момент часу доцільно використовувати такий інструмент стратегічного контролінгу, як аналіз стратегічних розривів для передбачення ситуації на підприємстві на довгострокову перспективу. Стратегічні цілі визначають бажану траєкторію розвитку, а відсутність дієвих рішень щодо розкриття потенціалу підприємства показує очікувану траєкторію розвитку. Своєю чергою, розбіжність між ними говорить про наявність стратегічних розривів, що є сигналом для розробки нової стратегії або ж модернізації наявної.

Динамічність попиту, швидкий технічний прогрес, зростання рівня конкуренції вимагає від підприємства використання нового інструменту стратегічного управління для забезпечення гнучкості та довгострокового функціонування. Даним інструментом є розробка сценаріїв, тобто описання можливих варіантів діяльності підприємства в майбутньому. Саме на основі розроблених сценаріїв управлінці формують стратегічний план, порівнюючи фактичний розвиток підприємства з параметрами розвитку за сценарієм і вносять відповідні корективи. На основі сценаріїв можна зробити висновки стосовно майбутнього стану зовнішнього середовища (економіки, політики) та змін на ринку [47].

Для підприємств з диверсифікацією виробництва доцільно використовувати такий інструмент стратегічного контролінгу, як портфельний аналіз, що дає змогу покращити рівень стратегічного планування на підприємстві, адже він являє собою аналіз стратегій на довгострокову перспективу.

На основі даного інструментарію підприємство поділяють на стратегічні бізнес-одиниці і проводять окремо аналіз кожної з них. На практиці як стратегічні бізнес-одиниці приймають продукти, продуктові групи, набори послуг, що надає підприємству ряд переваг порівняно з конкурентами. Зокрема, у ході проведення аналізу груп продукції проводиться їх оцінка щодо прибутковості та ризикованості виробництва.

На сьогодні вагомим інструментом стратегічного контролінгу є аналіз потенціалу. Ученими-економістами було встановлено, що для досягнення поставлених цілей доцільно здійснювати управління кінцевими результатами, впливаючи при цьому на причини, що їх формують, зокрема на потенціал, адже від нього залежить прибутковість підприємства в майбутньому. Потенціал – це можливість підприємства забезпечити свою життєздатність в майбутньому, а його відсутність напряму впливає на наявність прибутку. Відповідно на основі аналізу потенціалу підприємства доцільно розробити нові стратегії щодо зміцнення сильних сторін та поступового усунення слабких сторін діяльності підприємства, що повинно бути відображено в стратегічному плані.

Бенчмаркінг як інструмент стратегічного контролінгу здійснює в режимі реального часу порівняння товарів, бізнес-процесів, менеджменту та інших позицій на підприємстві чи в його структурних підрозділах з аналогічними позиціями інших підприємств задля його майбутньої конкурентоспроможності.

Інструмент стратегічного контролінгу ABC (Activity Based Costing) являє собою систему обліку та аналізу витрат за видами діяльності підприємства на основі поопераційного встановлення та обліку наявних витрат. Зміст інструментарію базується на припущенні, що виготовлення конкретної продукції являє собою сукупність певних процесів, реалізація кожного з яких потребує здійснення витрат. Відповідно собівартість продукції визначається вартістю ресурсів для реалізації окремих процесів, тому на основі даних про собівартість окремих операцій можна встановити

собівартість продукції, послуг, клієнтів, замовлень, тощо. Таким чином, даний інструмент стратегічного контролінгу узагальнює інформацію щодо витрат у різних напрямках діяльності підприємства, що є важливим для оцінки доцільності виробництва продукції та розробки стратегії діяльності підприємства в цілому.

Функціонально-вартісний аналіз як інструмент стратегічного контролінгу проводить функціональне дослідження характеристик продукції, що виробляється, на еквівалентність стосовно її вартості та корисності. Таким чином, вартісний аналіз розглядається як один з дієвих інструментів скорочення собівартості продукції, адже зосереджує увагу на зменшенні вартості окремих компонентів продукції без зменшення обсягів її виробництва і реалізації та поліпшенні функціональних параметрів продукції при мінімальних витратах. Згідно з дослідженнями західних експертів, при успішному вартісному аналізі можна виявити резерви зниження витрат у розмірі до 20% собівартості продукції. На практиці вартісний аналіз, як правило, комбінується з іншими інструментами контролінгу, наприклад, бенчмаркінгом, ABC-аналізом, SWOT-аналізом, зокрема, результати аналізу сильних і слабких місць є базисом для вибору об'єктів вартісного аналізу [59].

Діяльність підприємства прямо залежить від фактора часу для вирішення конкретної проблеми з мінімальними втратами. Дієвим інструментом стратегічного контролінгу є метод модерації, адже для прийняття вчасних, ефективних рішень необхідні управлінці з відповідним рівнем компетенції. Загалом даний інструментарій використовувати доцільно за таких умов:

- необхідність поєднання професійних знань працівників декількох відділів;
- наявність різнопланових бачень проблеми; необхідність раптового усунення проблемних зон;
- складність проблеми, що потребує колективного обговорення; зіставлення стратегічних планів, що потребує командної роботи.

Отже, використання даних інструментів комплексно у ході здійснення стратегічного контролінгу підвищує ефективність управлінських рішень, тим самим забезпечити довгострокове функціонування підприємства, незважаючи на невизначеність та неоднозначність зовнішнього середовища.

Підводячи підсумок, можна зробити висновок, що на даному етапі економічного розвитку будь-яка компанія перебуває в умовах жорсткої конкуренції. Ефективність підприємства в цій ситуації, особливо в довгостроковій перспективі, передбачає не лише виживання на ринку, а й забезпечення високої швидкості розвитку та конкурентоспроможності, що визначається стратегічним потенціалом підприємства та рівнем стратегічного управління.

Впровадження системи стратегічного контролю на підприємстві може допомогти запобігти економічні кризи, з'ясувати причини різних проблем та ефективно їх усунути.

## **РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ В ПРАТ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»»**

### **2.1. Стратегічний аналіз зовнішнього оточення та внутрішнього середовища ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»»**

Зовнішнє та внутрішнє середовище сучасних кондитерських підприємств є надзвичайно складним, динамічним і невизначеним. Здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища є важливою умовою в бізнесі та інших сферах життя. З одного боку, організації повинні постійно усвідомлювати новий характер змін навколишнього середовища та ефективно реагувати на них. З іншого боку, слід пам'ятати, що організація сама виробляє зміни в зовнішньому середовищі, випускаючи нові товари та послуги з використанням нової сировини, енергетичних матеріалів, технологічного обладнання. середовище.

Будь-яка дія всіх організацій можлива лише в тому випадку, якщо це дозволяють обставини. Внутрішнє середовище організації є джерелом її життєдіяльності, тоді як зовнішнє середовище є джерелом ресурсів, які забезпечують організацію необхідними рівнями для підтримки її внутрішніх можливостей на належному рівні.

Динамічний характер і висока невизначеність зовнішніх і внутрішніх факторів істотно ускладнюють процес прийняття та прийняття управлінських рішень. Тому керівники вітчизняного та зарубіжного бізнесу чітко усвідомлюють потребу в системній, ефективній та всебічній національній інформації та можливих змінах зовнішнього середовища.

Проте в реальній практиці більшість підприємств не приділяють належної уваги факторам навколишнього середовища, що значною мірою пов'язано з недостатньою розробленістю теоретико-методологічних засад їх

досліджень, які не враховують повною мірою конкретну країну, регіон та галузь.

Аналіз зовнішнього середовища часто вважається початковим процесом стратегічного управління, оскільки він забезпечує основу для визначення місії та цілей компанії та розробки поведінкових стратегій, які дозволяють компанії виконувати свою місію та досягати її.

Важливі результати дає стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Це дає організації час передбачити можливості для планування несподіваних ситуацій, час на розробку системи раннього попередження про потенційні загрози та час на розробку стратегії, яка може перетворити минулі загрози на всілякі сприятливі можливості.

Якщо оцінювати загрози і можливості зовнішнього середовища в процесі стратегічного планування, то потрібно відповісти на три питання:

- 1) де зараз знаходиться організація;
- 2) де, на думку вищого керівництва, повинна знаходитися організація в майбутньому;
- 3) що має зробити керівництво, щоб організація перемістилась з того становища, в якому вона знаходиться зараз, у те положення, де її хоче бачити керівництво надалі.

У 2020 році Київська кондитерська фабрика «Рошен», за попередніми даними, скоротила чистий прибуток на 25%, або на 2,8 млн грн, до 8,33 млн грн у порівнянні з 2019 роком. Активи компанії на кінець 2020 року склали 1,4 млрд грн, загальна дебіторська заборгованість — 112,18 млн грн, поточні зобов'язання — 488,6 млн грн, довгострокові зобов'язання — 23,45 млн грн. Також компанія планує здійснити емісію 1,2 млрд штук простих іменних додаткових акцій номінальною вартістю 0,25 грн кожна, за рахунок додаткових внесків у розмірі 300 млн грн. Таким чином, фабрика має намір збільшити статутний капітал з 505,83 млн.грн. до 805,83 млн.грн.

За підсумками 2019 року Київська кондитерська фабрика «Рошен» збільшила чистий прибуток в 4 рази, або на 8,36 млн. грн., до 11,13 млн. грн. у порівнянні з 2017 роком[51].

Кондитерські вироби, що продаються на ринку, виготовлені за найсучаснішою технікою. Функціонування сучасного якісного обладнання, сучасний виробничий процес, використання тільки якісної сировини та матеріалів, що використовуються для виробництва кондитерських виробів, є запорукою основних переваг продукції «Рошен». Продукція підприємства в основному призначена для внутрішнього ринку. Організаційна структура «Рошен» організована за принципом лінійних функцій, оскільки поділ праці в управлінській сфері здійснюється шляхом об'єднання однорідних робіт і функцій управління та групування їх у підрозділи керівників підприємства. Вищим органом управління товариства є співвласник підприємства.[51].

Для стратегічного аналізу внутрішнього середовища організації, а точніше її сильних, слабких та нейтральних сторін використовуємо SNW-аналіз. Дана методика є схожою до SWOT-аналізу, проте має ряд своїх особливостей. Метод заключається в оцінці частин підприємства. Кількість цих частин визначається індивідуально, але є певні стандарти.

Слід зазначити, що сам метод аналізу SNW є дуже загальним. Тому, окрім спеціального стратегічного аналізу SNW. Крім того, відповідні інструменти SNW можна використовувати для професійного структурного аналізу, вивчення різних об'єктів, таких як фінансові системи, кадрові системи тощо.

Метод SWOT широко використовується як спеціальний метод аналізу середовища. Зовнішні можливості та загрози ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен» для SWOT-аналізу. Виходячи із оцінки внутрішнього стану «Рошен» та досліджень зовнішнього оточення, побудуємо матрицю SWOT - аналізу у таблиці 2.1.1.

Таблиця 2.1.1

Зовнішні можливості та загрози ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»  
для SWOT- аналізу

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості, О	Маючи міцні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги та значні виробничі можливості, Roshen має здатність: розширювати виробництво, обслуговувати більшу кількість клієнтів та проникати в нові сегменти ринку на внутрішньому та зовнішньому ринках.	На основі здатності проникати в нові сегменти ринку, обслуговувати нові додаткові групи споживачів і розширювати виробництво, компанії можуть розробляти стратегії збереження ресурсів у довгостроковій перспективі, щоб розвивати ринки для своєї продукції за належних умов фінансування виробництва.
Загрози , Т	Roshen виробляє продукцію, яка відповідає стандартам якості, що дозволяє їй зберігати свої власні навіть в нестабільному положенні функціонування ринку	Компанія повинна передбачати зміну смаків споживачів, щоб не втратити свої позиції на ринку.

Джерело: розроблене автором

Результати аналізу виявили основні негативні причини, що впливають на діяльність компанії, та запропонували альтернативні шляхи їх усунення. Проведений SWOT-аналіз дає змогу виявити та запобігти ризикам, які чекають на розширення діяльності компанії.

Основним завданням ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен» сьогодні є збереження лідируючих позицій у загальному обсязі виробництва та реалізації кондитерських виробів в Україні та вихід на нові міжнародні ринки з метою позиціонування себе як міжнародної компанії

Тому для подальшого збереження лідерських позицій компанії необхідно активно виявляти незадоволені потреби споживачів, або задовольняти виявлені потреби інноваційними способами, використовувати слабкі сторони конкурентів, домінувати за правилами гри на українському ринку солодоців.

Першим кроком SNW-аналізу є складання списку з оцінкою факторів (S–strength, N–Neutral, W–Weakness), а також, для обґрунтування оцінки, по кожному пункту необхідно додати коментар.

Таблиця 2.1.2

## SNW-аналіз ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»»

Фактор	Оцінка			Коментар
	S	N	W	
Система планування			1	Система планування є досить слабкою
Стратегія розвитку			1	Недосконала стратегія розвитку
Система навчання кадрів	1			Навчання проводиться щоквартально
Система мотивації		1		Чіткої системи не існує, мають місце поодинокі випадки
Плинність кадрів	1			Низька плинність кадрів
Кваліфікація персоналу	1			Висококваліфікований персонал
Організаційна структура			1	Лінійно-функціональна орг. структура
Охорона праці	1			Відповідає українським та міжнародним стандартам
Чисельність персоналу	1			Всі посади зайняті
Корпоративна культура		1		2 рази на рік проводяться спільні заходи
Імідж організації	1			Компанія має гарну репутацію
Об'єми замовлень		1		Не завжди відповідає бажаній кількості
Цінова політика		1		Є досить лояльною, але не найнижчою
Розміщення складів	1			Склад має зручне економіко-географічне положення
Якість послуг	1			Висока оцінка якості обслуговування
Рівень технічного оснащення		1		Деяке оснащення потребує оновлення
Фінансова стійкість			1	Мала частка стабільних джерел фінансування
Заробітня плата		1		Середня на ринку
ІТ система		1		Потребує удосконалень та інновацій

Джерело: складено автором

Наступним кроком є опис пропозицій, що дадуть змогу слабкі сторони перетворити на сильні або, хоча б, на нейтральні.

Таблиця 2.1.3

## Фактори та пропозиції для ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»»

Фактор	Пропозиції
Система планування	Проведення фінансового планування дає змогу підготуватися до використання майбутніх сприятливих умов; попереджує про можливі проблеми, стимулює управлінський персонал до реалізації своїх рішень в подальшій діяльності, сприяє раціональному використанню ресурсів
Стратегія розвитку	Розробити відповідну стратегію розвитку підприємства для підвищення конкурентоспроможності підприємства
Система мотивації	Створення робочої обстановки, що базується на відкритості й повазі та сприяє розкриттю здібностей працівників; дати змогу працівникам розраховувати на гідну оплату праці та кар'єрне зростання; підвищити їх соціальну захищеність
Організаційна структура	Внесення змін до організаційної структури
Корпоративна культура	Проведення спільних поїздок та святкування, тренінгів
Об'єми замовлень	Зниження цін та запровадження знижок для постійних клієнтів
Цінова політика	Оновити систему автоматизації складу
Рівень технічного оснащення	Впровадження нових технологій та програм
Фінансова стійкість	Оптимізувати структуру капіталу
Заробітня плата	Підвищити заробітню плату
ІТ система	Розробити інтеграцію веб-сайту компанії із мобільним додатком разом із постійною підтримкою та розвитком

Джерело: складено автором

За результатами проведеного SNW аналізу було встановлено, що підприємство має більше сильних сторін, ніж слабких, але має досить багато нейтральних позицій, які необхідно перевести в ряд сильних сторін. Особливу увагу слід приділити системі планування, стратегії розвитку, фінансовій стійкості та рівню технічного оснащення.

Щоб досягти успіху на ринку, конкурентоспроможність компанії повинна підтримуватися такими факторами, як можливості розвитку, можливості збуту тощо. У сучасних умовах, що характеризуються нестабільним зовнішнім середовищем, підприємства не мають чітких і стабільних перспектив зростання, стикаються з необхідністю диференційованої оцінки зовнішніх умов: тенденцій, проблем, можливостей.

## 2.2. Діагностика системи стратегічного контролінгу ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»»

Система стратегічного контролю – це нова комбінація методів і принципів стратегічного управління, яка дозволяє під іншим кутом подивитися на довгострокове виживання підприємств за ринкових умов.

Роль контролю в процесі планування цілей підприємства полягає в узгодженні планів і розробці єдиного плану для всього підприємства; розробці методів планування; розробці графіка розробки планів; наданні інформації для підготовки планів і перевірки планів, розроблених різними організаціями. підрозділи підприємства.

Таблиця 2.2.4

Наявні елементи контролінгу на ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»»

Елемент	Характеристика
Фінансовий аналіз	Збір та обробка інформації з метою об'єктивної оцінки досягнутих фінансових результатів і виявлення шляхів подальшого підвищення прибутковості при забезпеченні безпечного рівня ліквідності.
Внутрішній аудит	Незалежна експертна оцінка управлінських функцій керівництва для підвищення ефективності діяльності менеджменту компанії.
Розробка інвестиційного плану розвитку	Розробка цілей та заходів їх досягнень з відповідним використанням частки бюджету та відповідальними особами для підвищення ефективності функціонування підприємства в ринкових умовах.
Аналіз продуктивності працівників	Продуктивність праці характеризує ефективність використання робочої сили.
Розробка плану підвищення кваліфікації персоналу	Даний план включає в себе проведення семінарів, тренінгів, організації самонавчання та відвідування виставок окремими працівниками задля підвищення їх продуктивності у подальшому та підвищенні мотивації співробітників.
Розробка цілей в області якості та безпечності харчових продуктів і непродовольчої групи товарів	Розробка цілей та заходів їх досягнення задля підтримки ділової репутації, збільшенні клієнтської бази, підвищенні ефективності функціонування, підвищення рівня компетентності персоналу та оптимізація бізнес-процесів.
Розробка плану вдосконалення операційних процесів	Вдосконалення операційної діяльності підприємства дасть змогу зменшити інформаційні розриви, підвищити ефективність, зменшити плінність кадрів.

Джерело: складено автором

Як видно із таблиці, наявні елементи системи контролінгу включають лише елементи оперативного контролінгу підприємства та свідчать про відсутність організованого стратегічного контролінгу в рамках системи управління підприємством ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен».

Тому, необхідно розробити власну систему стратегічного контролінгу ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен», формування якої на підприємстві є складним і послідовним процесом, який полягає в розробці блоків системи та у визначенні послідовності етапів її побудови. Впровадження відповідної системи стратегічного контролінгу на підприємство повинно відповідати певним принципам.

Таблиця 2.2.5

**Принципи формування системи стратегічного контролінгу ПрАТ  
«Кондитерська фабрика «Рошен»»**

<b>Принцип</b>	<b>Характеристика</b>
Відповідність	Функції, що має виконувати система контролінгу, мають бути сформовані і в подальшому змінюватися не випадково, а відповідно до потреб та функцій організації.
Первинність функцій	Організаційна структура, вимоги керівників, їх склад та чисельність мають враховувати зміст, якість та трудомісткість функцій системи контролінгу.
Оптимальність співвідношення управлінських орієнтацій	Диктує необхідність переважної орієнтації функції контролінгу на розвиток виробництва, порівняно з функціями, що спрямовані на забезпечення функціонування виробництва.
Економічність	Ефективне сполучення людських, матеріальних та нематеріальних ресурсів задля досягнення максимальної продуктивності.
Комплексність	Слід враховувати всі фактори, що здійснюють вплив на систему управління підприємства.
Перспективність	Слід враховувати перспективи розвитку організації в цілому.
Оперативність	Рішення з приводу аналізу та удосконалення системи контролінгу, що попереджають або усувають відхилення в її функціонуванні, мають бути своєчасними.
Оптимальність	Вибір найбільш раціонального варіанта для конкретних умов виробництва.
Науковість	Розробка заходів щодо організації системи контролінгу має бути заснована на досягненнях науки і враховувати зміни в законах розвитку суспільного виробництва в ринкових умовах.
Ієрархічність	Побудова чіткої та зрозумілої системи підпорядкування з визначеними центрами відповідальності.
Узгодженість	Взаємодія між ієрархічними ланками по горизонталі та по вертикалі.
Багатоаспектність	Управління системою контролінгу як по вертикалі, так і по горизонталі, може здійснюватися за різними каналами.

Джерело: складено автором на основі [39]

А також важливим аспектом при розробці та впровадженні системи стратегічного контролінгу на підприємстві є принципи (табл. 2.2.6), що визначають напрямки подальшого розвитку системи контролінгу [47]:

Таблиця 2.2.6

**Принципи розвитку системи стратегічного контролінгу ПрАТ  
«Кондитерська фабрика «Рошен»»**

<b>Принцип</b>	<b>Характеристика</b>
Спеціалізація	Розподіл праці в системі управління для формування самостійних підрозділів, призначених для виконання однорідних функцій.
Паралельність	Забезпечує незалежні управлінські рішення під час виконання та підвищувати ефективність управління системою контролю.
Адаптивність	Адаптує систему стратегічного контролю до мінливих цілей та умов існування в організації.
Безперервність	Робота персоналу, задіяного в системі контролю, не переривається, а час обробки документів скорочується.

Джерело: складено автором на основі [39]

Усі принципи організації системи стратегічного контролінгу ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»» реалізуються у взаємодії між собою.

Для забезпечення ефективного механізму взаємодії елементів системи контролінгу на підприємстві, рекомендується впровадити елементи стратегічного контролінгу, такі як збалансована система показників та Гар-аналіз.

Використання збалансованої системи балів у системі стратегічного контролю ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»» дозволить удосконалити систему управління підприємством та систему обліку як інформаційної бази, шляхом дотримання системного підходу та адаптації до різних економічних умов, комплексного вивчення фінансово-господарська діяльність, у різних її елементах склад і взаємозв'язок між ними.

Система балансу Нортон-Каплана складається з шести обов'язкових елементів (табл. 2.2.7).

Таблиця 2.2.7

## Елементи ЗСП

Елемент	Характеристика
Перспективи	Напрямки оцінювання, на які декомпозується загальна стратегічна мета функціонування підприємства. Замість або додатково до них для оцінювання також можуть бути обрані інші аспекти діяльності, які вище керівництво підприємства вважає важливими із-за специфіки діяльності.
Причинно-наслідкові зв'язки	Зв'язують в єдиний логічний ланцюжок стратегічні цілі підприємства таким чином, що виконанню наступної цілі передую досягнення попередньої за логікою «якщо - то».
Стратегічні цілі	Дозволяють контролювати й оцінювати діяльність за кожною з перспектив.
Показники	Метрики, які в загальному вигляді представляють параметри діяльності.
Цільові значення показників	Кількісне значення вибраних показників.
Стратегічні ініціативи	Проекти або програми (заходи), які сприяють досягненню стратегічних цілей.

Джерело: складено автором на основі [39]

Використання збалансованої системи показників у бізнесі має багато переваг. По-перше, слід зазначити, що ця вигода може бути як короткостроковою, так і довгостроковою. Перші носять переважно соціальний, що виражається у підвищенні мотивації та покращенні соціальної атмосфери підприємства. Другі – покращити імідж компанії, фінансові та ринкові показники. Таблиця 2.2.8 показує переваги впровадження збалансованої системи показників.

Таблиця 2.2.8

## Переваги використання збалансованої системи показників

Напрями діяльності, процеси, суб'єкти	Переваги
Процеси стратегічного управління	удосконалення системи внутрішньої та зовнішньої звітності; створення можливості точного реагування на зміни ситуації; узгодження цілей та сприяння їх досягненню; усунення домінування фінансових показників; розширення стратегічних зворотних зв'язків та інформованості
Процес планування	прискорення та спрощення процесу планування; впровадження наскрізного процесу планування, що поєднує стратегічні та оперативні аспекти

Продовження табл. 2.2.9

Мислення співробітників	інтенсифікація процесо-орієнтованого мислення; покращення та заохочення процесу стратегічного навчання; покращення процесу реалізації стратегії через досягнення єдиного її розуміння; перехід до багатовимірного розгляду мислення та дій
Формування стратегії	покращення загального розуміння стратегії; переведення стратегії на операційний рівень; широке розповсюдження стратегії на кожному рівні та між рівнями прийняття рішень
Діяльність працівників	спрямування ініціативи та стимулювання робітників до прийняття вірних рішень; узгодження стратегії з цілями персоналу, ідентифікація та узгодження стратегічних ініціатив

Джерело: складено автором

Тому, як видно з таблиці, збалансована система показників є інструментом для визначення, представлення та реалізації стратегій. Це позитивно впливає не лише на стратегічне планування, а й на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Крім переваг впровадження ЗСП, позитивною рисою є поєднання різних показників, що гарантує взаємозв'язок між показниками та цілями, які ставить перед собою компанія.

Такий підхід створює гармонізовану систему показників, які характеризують всі важливі аспекти діяльності підприємства, враховують його специфіку та мають оптимальні взаємно ув'язані значення.

Також проведено діагностику наявної системи контролінгу на підприємстві ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»» та визначено: більшою мірою присутні елементи оперативного контролінгу. Про систему стратегічного контролінгу можна стверджувати про неефективне використання збалансованої системи показників, яке зводиться до формального використання окремих індикаторів, які не дають змогу повною мірою визначати стратегічні розриви за основними напрямками діяльності.

## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ В ПРАТ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»»**

### **3.1. Розробка моделі стратегічного контролінгу для ПРАТ «Кондитерська фабрика Рошен»»**

ПРАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»» орієнтується на підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності, та стикається з необхідністю використання сучасних методів управління, що дасть змогу об'єктивно оцінити результати різних напрямків його діяльності. Без аналізу й оцінювання ефективності бізнес-процесів неможливо відстежувати результати діяльності підприємства, виявляти раціональні шляхи вирішення поставлених завдань. Тому впровадження модифікованої моделі стратегічного контролінгу на ПРАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»» є одним із ключових умов забезпечення його довгострокового існування на ринку.

Найсучаснішими методиками стратегічного контролінгу сьогодні є моделі вимірювання ефективності, саме тому, пропонується здійснити модифікацію моделі стратегічного контролінгу ПРАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»» на основі обраної моделі вдосконалення бізнесу, що дасть змогу збільшити ефективність функціонування підприємства.

Одним із сучасних інструментів, здатних вирішити ці проблеми, є система збалансованої системи показників (BSC), розроблена Д. Нортонем та Р. Капланом у 1990-х роках, головною метою якої – посилення бізнес-стратегії, її формалізація, впровадження та представлення кожному, звіти співробітників, які забезпечують моніторинг та зворотний зв'язок для відстеження та формування організаційних планів у структурних підрозділах.

Таким чином, основними перевагами СЗП є: здатність донести стратегію до співробітників організації; узгодження зі стратегіями місії відділу та індивідуальними цілями співробітників; пов'язування стратегічних цілей з довгостроковими цілями та річними бюджетами; визначення та координація.

Таким чином, збалансована система показників (BSC) — це система оцінки та стратегічного розвитку бізнесу компанії, заснована на системі показників, що характеризують її діяльність у чотирьох сферах: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток співробітників.

У класичному варіанті вся інформація, необхідна керівникові для прийняття рішень, розбивається на чотири взаємозалежних блоки або перспективи:

1. Фінанси (яке уявлення про компанію у акціонерів та інвесторів?);
2. Клієнти (як компанію бачать покупці її продуктів?);
3. Бізнес-процеси.
4. Навчання та розвиток.

Тому ефективність має враховувати як фінансові, так і нефінансові показники та включати всі сфери бізнесу: фінанси, клієнтів, бізнес-процеси, навчання та розвиток співробітників. Визначимо стратегічні цілі ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»» на табл. 3.1.1.

Таблиця 3.1.1

## Визначення стратегічних цілей та побудова стратегічної карти

Перспектива	Стратегічна ціль
Фінансова	Збільшити доходи від продажу продуктів
	Збільшити рівень фінансової стійкості підприємства
	Збільшити дохідність від використання маркетингових інструментів
	Розширення портфелю
Клієнти	Збільшити частку охоплення ринку
	Розширити продуктовий асортимент для ширших можливостей вибору
	Збільшити рівень впізнаваності брендів
	Збільшити рівень задоволеності споживачів від споживання продуктів бренду
Внутрішні бізнес-процеси	Збільшити обсяги продажу продукції
	Забезпечити подальше впровадження нових продуктів
	Скоротити період впровадження нових продуктів
	Оптимізувати залишки продукції та центральному та дистриб'юторському складах
	Максимізувати точність планування і прогнозування

Продовження до табл.3.1.1.

Навчання і розвиток	Збільшити кількість тематик для проведення розвиваючих тренінгів
	Збільшити кількість співробітників, які залучаються до проходження тренінгів
	Зменшити плинність кадрів шляхом підвищення мотивації персоналу
	Розробити системи проміжної оцінки і преміювання співробітників за результатами проходження бізнес-тренінгів
Бізнес-партнери	Скоротити терміни доставки продукції для кінцевого споживача
	Удосконалити систему контролю за якістю зберігання та транспортування продукції і обладнання
	Скоротити терміни підготовки маркетингових та трейд-маркетингових агенцій до проведення акцій (активацій)
	Скоротити терміни виробництва обладнання шляхом оптимізації кількості постачальників
	Підвищити результативність проведення маркетингових активацій

Джерело: розроблено автором на основі [39]

Стратегічна карта цілей ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»» зображена в додатку А.

Для оцінки ефективності підприємства розглянемо ще один аналіз. Процесно-орієнтований аналіз рентабельності (Activity-Based Profitability Analysis, АВРА) – методика оцінки ефективності, яка розроблена Маршалом В. Мейером на основі моделі процесно-орієнтованого обліку витрат.

Якщо розкласти компанію на елементарні складові: на бізнес-процеси, витрати, а також на клієнтів і доходи, то АВРА з'єднає ці складові воєдино, зв'язуючи бізнес-процеси, які здійснюються в інтересах клієнта, витрати, обумовлені виконанням цих бізнес-процесів, і доходи, джерелом яких є клієнт. Подібний взаємозв'язок дозволяє оцінити рентабельність окремих видів бізнес-процесів, транзакцій або продуктів (які, у свою чергу, складаються з наборів транзакцій). Рентабельність окремого процесу, транзакції або продукту можна оцінити для всієї клієнтської бази компанії або для окремих сегментів її клієнтів. Рентабельність роботи із клієнтами визначає рентабельність усіх продуктів і транзакцій, тобто доходи за винятком витрат на дані продукти й транзакції. АВРА фокусується на клієнті як на точці перетинання витрат і доходів.

Підхід АВРА встановлює величину собівартості бізнес-процесів, використовуючи АВС, однак потім у ньому встановлюється також розмір доходів по кожному бізнес-процесу, а рентабельність кожного виду діяльності визначається шляхом попроцесного зіставлення доходів і витрат.

Вимогою АВРА є наявність трьох типів даних: собівартість процесу, доходи в розрізі клієнтів, а також дані про процеси, які здійснюються для кожного клієнта. У системі АВРА відслідковуються всі три параметри й потім дається оцінка чистого доходу як функції від процесів, що виконуються для клієнта. У такий спосіб система фіксує прямий і непрямий внесок процесів у величину чистого доходу, де останній показник виражається значенням рівня взаємин із клієнтом.

Модель АВРА надає можливість компанії формувати свої стратегії, щодо клієнтів залежно від розміру доходу з клієнта та рівня клієнтської рентабельності (рис. 3.2.1).

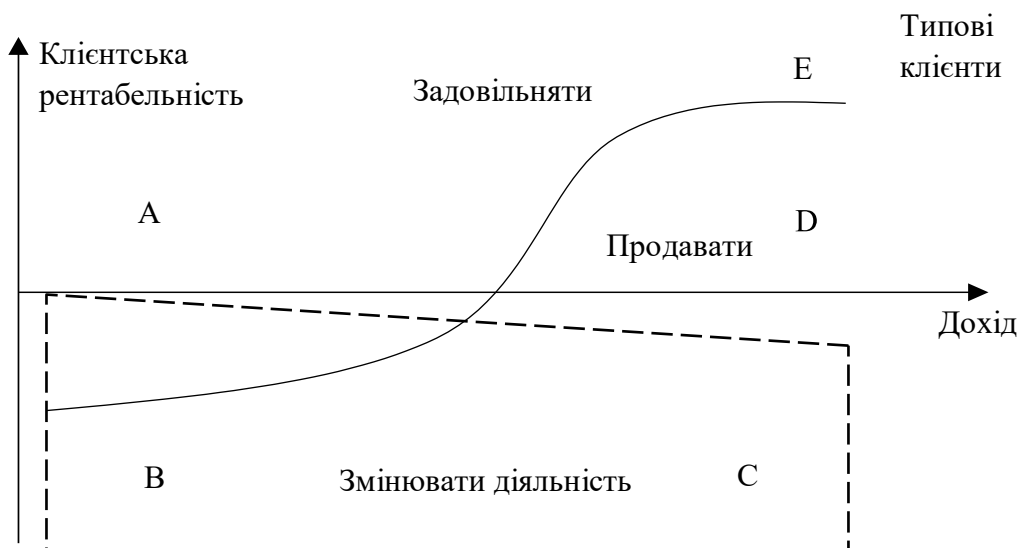


Рис.3.2.1. Стратегії поведінки з клієнтами

Клієнт А знаходиться в «зеленій» зоні адже незважаючи на те що він здійснює з компанією незначну кількість транзакцій, а отже приносить невелику частину доходу, всі його транзакції є рентабельними і компанія має зосередитися на задоволення потреб цього клієнта.

Клієнт В знаходиться в «червоній зоні», компанія повинна намагатися змінити його поведінку, щоб він користувався більш рентабельними транзакціями, якщо не вийде то розглядати можливість припинити співпрацю з клієнтом.

Клієнт С здійснює багато транзакцій з банком, що приносить високий дохід, однак більшість цих транзакцій нерентабельна, отже компанія також повинна намагатися вплинути на поведінку даного клієнта.

Клієнт D знаходиться на порозі рентабельності і компанія повинна намагатися продавати йому нові види продукту, для підвищення рентабельності.

Клієнт Е в найрентабельнішій зоні і організація має спрямувати сили, щоб забезпечити всі його потреби.

Система АВРА відкриває ряд інших можливостей. Однією з них є можливість визначення недорогих транзакцій, які можна пакетувати у єдиний продукт і продавати за ціною, яка у кілька разів перевищує собівартість. Однак більш важливою є можливість визначення того, які транзакції й продукти, тобто які взаємини із клієнтами, є рентабельними в довгостроковому плані. І це більш важлива можливість, чим пошук недорогих за собівартістю продуктів і клієнтів, які рентабельні на даний момент.

Виявлення транзакцій і продуктів, що вносять свій внесок у рентабельність відносин із клієнтами, критично важливо з кількох причин. По-перше, у цьому є економічна перевага: транзакції й продукти, що вносять внесок у рентабельність відносин із клієнтами, можна просувати й надалі, у той час як транзакції й продукти, що знижують рентабельність, можна поступово ліквідувати або раціоналізувати. По-друге, у цьому є й конкурентна перевага: конкурентам порівняно легко імітувати продукти вашої компанії з низькою собівартістю й підірвати прибутковість продуктів, відіграючи на зниження цін, але їм важко зрозуміти, продаж яких продуктів і яким групам клієнтів буде рентабельною.

Для цього їм довелося б створити систему, яка б дозволила зрозуміти, які продукти слід продавати тому або іншому типу клієнтів, і це вже не просто зробити, а оцінки споживчої рентабельності, які генеруються системою, належать тільки самій компанії.

Особливість методики АВРА в тому, що вона дозволяє відокремити рентабельні процеси від нерентабельних і здатна провести даний процес для кожного споживчого сегмента, визначити рентабельність тих або інших продуктів і послуг і тим самим рекомендувати ті або інші продукти або послуги до продажу, а в деяких випадках рекомендувати, які продукти або послуги слід поставляти без націнки.

Організаційна структура компаній, що використовують АВРА, включає три елементи: підрозділи по роботі із клієнтами (фронт-офіс), які займаються продажем продуктів, обслуговуванням клієнтів і розробкою клієнтських стратегій; внутрішні обслуговуючі підрозділи (бек-офіс), які підтримують діяльність фронт-офісу своїми продуктами й послугами; а також системні підрозділи, що підтримують інформаційні потоки.

Щодо системи оплати праці та мотивації персоналу, то у рамках системи АВРА досить просто здійснювати винагороду за внесок персоналу в клієнтську рентабельність. АВРА не є аналогією розрахунку винагороди за загальним критерієм показників нефінансової ефективності, наприклад, за критерієм зростання клієнтської бази. Система також не винагороджує за внесок у доходи без урахування витрат. В ідеалі винагороду в рамках АВРА має присуджувати за внесок у довгострокову клієнтську рентабельність, проте на практиці співробітникам важливо усвідомлювати безпосередній взаємозв'язок між досягненнями та рівнем оплати. Було б обґрунтованим винагороджувати внесок у клієнтську рентабельність за період від трьох до шести місяців.

АВРА розширює стратегічні можливості компаній, дозволяючи їм багато в чому децентралізувати формування стратегії та дотримуватися одночасно стратегій низької собівартості та диференціації.

У складних міжнародних корпораціях потрібно знаходити баланс між централізованим та децентралізованим способами формування стратегії. Сьогодні показники оцінки, аналогічні АВРА, дозволяють компаніям децентралізувати процесформування стратегії.

Порівнюючи систему АВРА з іншими напрямками стратегічного контролінгу можна зазначити наступне.

Перевага АВРА полягає в повноті оцінки ефективності: система створює взаємозв'язки між процесами, які здійснює компанія, і фінансовою ефективністю компанії. Більше того, якщо із часом характер таких взаємозв'язків стабілізується, АВРА наблизиться до того, щоб з'єднати показники процесів діяльності компанії з її дійсною економічною ефективністю. Перевага ж фінансової оцінки ефективності укладається в простоті її використання, і в багатьох випадках це може бути вирішальним фактором. Фінансові показники зрозумілі всім, більшість із них засновані на бухгалтерських стандартах, і в більшості випадків їх можна порівнювати в розрізі різних компаній. Фінансові показники існують для оцінки фінансових досягнень компанії, але з їхньою допомогою вдається зафіксувати результати тільки на рівні компанії в цілому і її бізнес-одиниць. Споконвічно система нефінансових показників замислювалася так, щоб нефінансові показники співвідносилися з фінансовими показниками рентабельності компанії, однак ця відповідність не завжди досягається. Більше того, набори нефінансових показників, так само як і фінансові показники, відображають результати діяльності на рівні компанії в цілому й на рівні її бізнес-одиниць.

Напроти, показники клієнтської рентабельності й рентабельності клієнтських транзакцій АВРА співвідносяться з фінансовими цілями компанії й відображають результати по всіх рівнях організації. У цьому й полягає перевага АВРА. Однак при використанні АВРА слід урахувати наступне. Умови, які можуть розв'язати питання вибору показників ефективності на користь АВРА можуть бути пов'язані з вирішальною перевагою АВРА (яке, звичайно, не можна одержати безкоштовно).

Ця перевага укладається в тому, що система АВРА визначає й знаходить можливості для одержання прибутку в існуючих відмінностях у сприйнятті клієнтами корисності процесів, здійснюваних компанією.

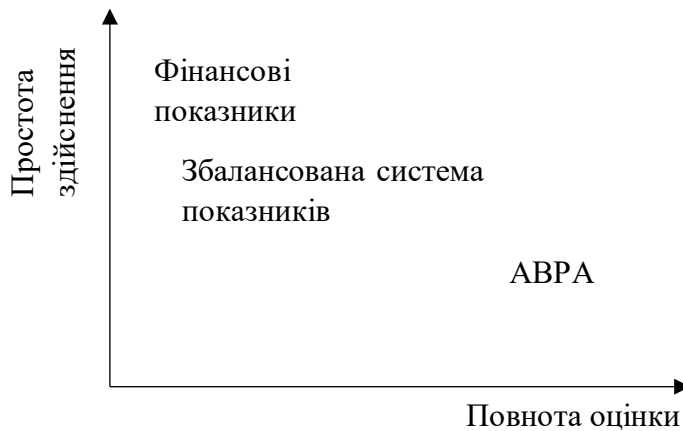


Рис. 3.2.2. Підходи до стратегічного контролінгу в залежності від простоти здійснення та повноти оцінки.

Звідси випливає, що АВРА не принесе переваг тим компаніям, для яких відмінності в сприйнятті клієнтами цінності її послуг або продукції не існують або не можуть бути оцінені. До них відносяться компанії, що мають одного клієнта (маючи одного клієнта, неможливо вивчати відмінності); компанії, що випускають єдиний вид продукції або одну послугу (відмінності в сприйнятті відображаються безпосередньо в показниках доходів); компанії, які випускають стандартну продукцію (близьку до біржових або сировинним товарам) або роблять стандартизовану послугу (тому що відмінності сприйняття будуть нівельована ринком); компанії, що надають ідентичні продукти й послуги всім своїм клієнтам (внесок різних продуктів і послуг у фінансові результати неможливо оцінити, тому що продукти використовуються всіма клієнтами однаково).

Отже, найбільшу користь система АВРА принесе компаніям з великим числом клієнтів, чий переваги стосовно продукції й послугам відрізняються, але не знаходять відбиття в більш простих системах оцінки.

Рівень невизначеності (або складності, що рівнозначно невизначеності) визначається умовами зовнішнього середовища, які також впливають на можливість застосування АВРА. Під час відсутності невизначеності взаємини

між процесами, витратами, клієнтами й доходами стають якщо не явними, то інтуїтивно зрозумілими, ефективність компанії буде повністю виражатися у фінансових результатах, а система АВРА буде в найкращому разі приносити хоч якусь невелику користь. Напроти, високий рівень невизначеності буде сприяти тому, що показники АВРА, як і всі інші показники ефективності, стануть неточними й повністю або частково втратять свою придатність для прогнозування.

Отже, максимальний ефект АВРА приносить при середніх рівнях невизначеності. У такому середньому стані рівень невизначеності буде занадто високим, щоб продовжувати сподіватися на інтуїтивні знання про взаємозв'язки між процесами, витратами, клієнтами й доходами, але разом з тим буде досить низьким, щоб показники рентабельності АВРА залишалися якщо й недосконалими, але корисними показниками економічної ефективності компанії.

Існують також деякі обмеження застосування системи АВРА: фактори, що визначають нефінансові результати, які не можна зафіксувати в розрізі окремих клієнтів, не так просто оцінити в рамках системи АВРА; АВРА не може дати оцінку впливу на доходи тих дій адміністрації й співробітників компанії, які вони виконують в інтересах усіх клієнтів; складність використання АВРА, оскільки система залежить від процесно-орієнтованого обліку витрат і систем моніторингу клієнтських транзакцій, фінансових і нефінансових показників у режимі реального часу.

Отже, можна зробити висновок, що АВРА відрізняється в позитивну сторону від фінансових показників і збалансованої системи показників тим, що показники в ній приводяться у відповідність із цілями компанії по досягненню рентабельності. Вона також має переваги в області визначення факторів, що визначають ефективність, у способах розрахунку винагороди персоналу й наявності можливостей для навчання й організаційного розвитку.

Оскільки ефективність співробітників можна оцінювати й винагороджувати згідно з поставленими цілями клієнтської рентабельності, АВРА не тільки дозволяє компаніям визначати рентабельні й нерентабельні бізнес-процеси, але й винагороджувати співробітників за їхній внесок у рентабельність і поліпшувати показники рентабельності їх діяльності. Незважаючи на те, що АВРА є складною системою, це потужний інструмент приведення поведінки співробітників у відповідність із фінансовими цілями компанії.

Показники клієнтської рентабельності й рентабельності клієнтських транзакцій АВРА співвідносяться з фінансовими цілями компанії й відображають результати повсіх рівнях організації. У цьому полягає перевага АВРА.

### **3.2. Формування системи показників контролінгу для забезпечення збалансованого розвитку ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»»**

Систему показників можна визначити як сукупність структурованих індивідуальних показників, які повно та повно описують важливий процес прийняття рішень підприємством за принципом взаємодоповнюваності та взаємозалежності окремих показників. Система індексів діяльності підприємства повинна відображати цілі, сформовані в системі управління підприємством.

Систему BSC побудовано таким чином, щоб завдання та показники керівників вищої ланки в організаційній структурі відображали завдання та показники нижчих керівників у комплексній формі.

Таким чином, можна усвідомити, що реалізація стратегії стає регулярною діяльністю різних відділів, а управління досягається шляхом збалансування планування, обліку, контролю та аналізу балів, а також мотивації працівників для досягнення цих цілей. Тому BSC можна розглядати як організаційну структуру, що дозволяє розширити можливості вимірювання, оцінки та контролю на рівні стратегічного та оперативного управління компанією.

Традиційну структуру BSC можна легко змінити, але практично неможливо вибрати кінцевий орієнтир, фундаментальний показник стратегічного успіху та ефективності компанії. У створенні цієї системи були певні труднощі.

По-перше, можуть бути конструктивні недоліки. Тому деякі західні лідери вважають, що, використовуючи методи фінансової та нефінансової оцінки (частка ринку та рівні попиту), вони вже мають справжню збалансовану систему показників. Але нефінансові показники можуть виявити лише недоліки та недоліки фінансових показників.

Це показники минулих періодів і використовуються для оцінки виконаної роботи. Крім того, ці показники є дуже загальними і не вказують співробітникам на поведінку, необхідну для успіху.

Вибрані показники не можуть бути основою для вирішення питань розподілу ресурсів, визначення стратегічних ініціатив та забезпечення фінансової підтримки. Щоб уникнути цього недоліку при створенні BSC, потрібно орієнтуватися на унікальність стратегії вашої компанії, ключових груп споживачів, а головне, бізнес-процесів. Така система повинна містити збалансований набір показників оцінки, включаючи результати та вхідні дані, тобто показники ефективності та необхідні рівні діяльності. Крім того, весь комплекс показників має орієнтуватися на досягнення довгострокового фінансового процвітання.

По-друге, можливі організаційні недоліки. З досвіду західних компаній деякі проблеми виникають не через погано розроблені збалансовані системи показників, а через відсутність процесів їх впровадження. Повноваження щодо розробки та розробки збалансованої системи показників не повинні передаватися керівникам середньої ланки. Успішне впровадження збалансованої системи показників вимагає, щоб вона відображала бачення загальної стратегії вищого керівництва. Просте застосування методів оцінки до поточної економічної діяльності не призведе до позитивного прориву діяльності, а лише до часткового покращення. Крім того, якщо вище керівництво не керує процесом, може виникнути небажання використовувати BSC як ключовий метод управління. Крім того, BSC не можна створювати на основі досвіду процвітаючих компаній, оскільки ці методи індивідуальні і можуть не застосовуватися до компаній, що працюють в інших ринкових умовах. Існує також проблема пошуку найдосконалішої версії сили та тривалості BSC занадто довго.

Ця надмірна затримка не сприяє створенню ефективної системи. Наприклад, відновлена зосередженість розробників на пошуку та створенні надійних інформаційних систем вже давно відволікає їх від розробки BSC, якщо достатньо інформації щодо показників оцінки не було доступно.

Крім того, створення BSC є динамічним явищем, яке вимагає постійного оновлення за мінливих ринкових умов. Відкладення використання збалансованої системи показників призводить до втрачених можливостей для збору даних про стратегічну ефективність існуючих показників і, головне, виключає можливість набуття досвіду. На думку Р. Каплана та Д. Нортон, якщо є сумніви щодо правильності відбору показників, відсутності інформаційної бази для оцінки, слід розпочати процес уточнення політики та навчання використанню вихідних та вхідних показників. Збалансована система показників [23].

На сьогоднішній день, наскільки нам відомо, в Україні не було реалізовано жодного проекту щодо впровадження та використання збалансованої системи показників як інструменту стратегічного управління організацією. Проте досвід багатьох західних компаній може стати в нагоді успішним українським компаніям.

На табл. 3.2.1 наведено систему збалансованих показників ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен».

Формування переліку показників оцінювання за кожною перспективою

Таблиця 3.2.1

Перелік показників BSC для оцінювання діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен» за кожною перспективою

Перспектива	Склад показників
1. Фінансові показники	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Темп зростання доходів від продаж</li> <li>– Сума операційного прибутку</li> <li>– Коефіцієнт фінансової ліквідності (уточнений)</li> <li>– Коефіцієнт фінансової стійкості підприємства</li> </ul>

Продовження до табл. 3.2.1

2. Показники ринку і клієнтів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Частка ринку</li> <li>– Коефіцієнт поінформованості щодо бренду</li> <li>– Тривалість циклу покупки</li> <li>– Рівень задоволеності клієнтів за їх оцінками, що визначається шляхом анкетування з визначенням рейтингу за 10 бальною шкалою</li> </ul>
3. Показники внутрішніх бізнес-процесів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Загальний обсяг продажу</li> <li>– Якість продукції</li> <li>– Ціни на продукцію для національних та локальних клієнтів</li> <li>– Тривалість загального циклу реалізації (виробництва, доставки, реалізації)</li> </ul>
4. Показники інновацій і навчання	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Рівень задоволеності працівників</li> <li>– Плинність кадрів</li> <li>– Кількість бізнес-тренінгів на рік</li> <li>– Ефективність програм персонального розвитку співробітників (кількість працівників, які отримали бонус за результатами комерційного року)</li> </ul>
5. Показники взаємодії з бізнес-партнерами	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Тривалість доставки продукції та рекламних матеріалів</li> <li>– Тривалість процесу виготовлення рекламних матеріалів та підготовки до акцій (активацій)</li> <li>– Кількість проінформованих споживачів про проведення акції (активації)</li> <li>– Якість зберігання продукції та рекламних матеріалів у складських приміщеннях, їх транспортування</li> </ul>

Джерело: розроблено автором

При побудові Balanced Scorecard ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» орієнтувалося на дотримання таких умов:

- 1) розвинуті комунікаційні зв'язки і системи обов'язків;
- 2) прийняття менеджерами культури і філософії компанії і врахування їх під час побудови системи;
- 3) відповідність створюваної системи стратегії компанії.

Впровадження BSC дало нашому підприємству ефективний інструмент для наближення стратегії до рівня цілей, гарантуючи при цьому взаємозв'язок між ними.

Детермінантні характеристики.

Дослідники класифікували детермінанти ефективності відповідно до внутрішніх і зовнішніх факторів і впливу, який вони мають на прийняття управлінських рішень (Пелхем, 1999). Детермінанти є поєднанням відстаючих і провідних показників, які необхідно інтегрувати для досягнення стратегії фірми та прибуткових цілей організації.

За останні два десятиліття відбулася революція в вимірюванні продуктивності (Neely and Bourne, 2000). Підходи до вимірювання, які спиралися виключно на фінансові результати, тепер замінені більш інтегрованими системами, які поєднують фінансові та нефінансові результати.

Таблиця 3.2.2

Характеристики матриці «результати й детермінанти»

	<b>Вимір продуктивності</b>	<b>Типи виміру</b>
<b>Результати</b>	Конкурентоспроможність	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Відносна частка ринку та позиція</li> <li>– Зростання продажів</li> <li>– Заходи клієнтської бази</li> </ul>
	Фінансові показники	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Рентабельність</li> <li>– Ліквідність</li> <li>– Структура капіталу</li> <li>– Ринкові коефіцієнти</li> </ul>
<b>Детермінанти</b>	Якість послуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Надійність реагування</li> <li>– Естетика/зовнішній вигляд</li> <li>– Чистота/охайність</li> <li>– Комфорт Дружелюбність</li> <li>– Спілкування</li> <li>– Ввічливість</li> <li>– Компетентність</li> <li>– Доступ</li> <li>– Доступність</li> <li>– Безпека</li> </ul>
	Гнучкість	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Гнучкість обсягу</li> <li>– Гнучкість швидкості доставки</li> <li>– Гнучкість специфікації</li> </ul>
	Використання ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ефективність використання</li> </ul>
	Інноваційність	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Здійснення інноваційного процесу</li> <li>– Здійснення окремих інновацій</li> </ul>

Джерело: розроблено автором

Для оцінювання моделі скористаємося системою критеріїв FAROUT: Future orientation (спрямованість в майбутнє), Accuracy (точність), Resource efficiency (ресурсна ефективність), Objectivity (об'єктивність), Usefulness (корисність) і Timeliness (своєчасність), які шляхом декомпозиції та уточнення розбиті на цільові критерії, у розрізі кожного з шести елементів запропоновано використовувати п'ятибальну шкалу, рівні якої представлені від низького (1) до високого (5), (таблиця 3.2.3.)

Таблиця 3.2.3.

## Шкала системи FAROUT

Спрямованість методу	Характеристика рейтингової шкали для оцінювання методів аналізу
Орієнтація на майбутнє	Бал 1 свідчить про те, що результат моделі має низький рівень орієнтації на майбутнє, тоді як 5 відображає те, що модель добре орієнтована на майбутнє
Точність	Бал 1 відображає низький рівень точності результатів моделі, враховуючи доступні джерела інформації. Бал 5 показує, що рівень точності значно зростає порівняно з вимогами, що ставляться до такої моделі
Ресурсна ефективність	Бал 1 означає, що певна модель потребує більшого обсягу необхідних ресурсів і, ймовірно, характеризується низьким рівнем дієвості. Бал 5 показує, що певний аналітичний метод є високоефективним щодо використання ресурсів і пропонує результати
Об'єктивність	Бал 1 означає, що визначений інструмент не був високоефективним, переважно внаслідок існування упередженості та різни думок. З іншого боку, бал 5 означає, що потенціал упередженості може бути мінімізовано
Корисність	Корисність певного інструменту ґрунтується на стратегічних результатах, які може забезпечити даний інструмент. Модель, оцінена в 5 балів, забезпечує високий рівень оцінюваного результату, а модель, оцінена в 1 бал, забезпечує низький рівень оцінюваного результату
Своєчасність	Бал 5 показує, що певна модель потребує мало часу для проведення аналізу порівняно з балом 1, котрий показує, що даний метод аналізу потребує дуже багато часу для його ефективного завершення.

Джерело: розроблено автором

У системі FAROUT усі методи стратегічного та конкурентного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності підприємства оцінено відповідно за усіма елементами. Найкращі методи аналізу повинні бути зорієнтованими на майбутнє, точними, ефективними щодо використаних ресурсів, об'єктивними, корисними та своєчасними.

На практиці неможливо визначити досконалі методи аналізу діяльності підприємства в нестабільному конкурентному середовищі. Однак завдяки системі FAROUT відповідно до усіх її складових елементів можна визначити цільову спрямованість конкретного методу аналізу.

Система FAROUT дає змогу оцінити доцільність застосування різних методів аналізу при прийнятті управлінських рішень відповідно до встановлених цілей. В процесі стратегічного управління витратами підприємства, на наш погляд, необхідно проводити галузевий аналіз, SWOT-аналіз, аналіз вартісних ланцюгів, аналіз фінансових коефіцієнтів і показників. Адже саме в комплексі ці методи дають змогу здійснювати дослідження стану внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності підприємства, за результатами якого можна приймати виважені стратегічні рішення стосовно управління витратами підприємства.

Підсумовуючи, збалансована система показників надає вищому керівництву організації новий інструмент управління, який перетворює бачення та стратегію організації в набір взаємопов'язаних збалансованих показників, які не лише оцінюють ключові елементи поточного розвитку, але й оцінюють ключові фактори майбутнього розвитку.

Менеджери використовують BSC для управління такими процесами, як переклад бачення в стратегію, впровадження стратегії на всі рівні системи управління, бізнес-планування та розподіл ресурсів, зворотний зв'язок, навчання та постійний моніторинг реалізації стратегії.

Крім того, менеджери можуть отримати відповіді на важливі запитання: як компанія створює вартість? Наскільки добре вони дотримуються обраної стратегії? Які інвестиції необхідні для зростання компанії для досягнення довгострокових цілей організації? Завдяки використанню збалансованої системи показників діяльність компанії стала більш прозорою та керованою.

Таким чином, збалансована система показників значно розширює можливості стратегічного управління, роблячи його більш реалістичним. З цієї причини розробка формування та використання цього поняття в системі управління підприємствами України є дуже важливою та заслуговує на увагу науковців та практиків.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можливо зробити наступні висновки:

1. Стратегічний контроль є невід'ємною частиною системи управління, що досягає довгострокових цілей підприємства, і призначений для вирішення завдань, які відповідають обраній підприємством стратегії та забезпечують умови для встановлення цілей, що відображають очікуваний майбутній стан підприємства.

2. Необхідність виникнення контролінгу пояснюється підвищенням нестабільності зовнішнього середовища, необхідності у підвищенні гнучкості підприємств, необхідності у безперервному відстеженні змін, ускладненням систем управління підприємством, інформаційним бумом при недоліку релевантної інформації. В умовах глобалізації та зростання конкурентної боротьби актуалізується використання інструментів стратегічного контролінгу, що вимагає методичних положень та практичних рекомендацій щодо стратегічного управління розвитком підприємства. Проведений аналіз дав змогу ідентифікувати інструменти стратегічного контролінгу, які будуть перспективними для застосування ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»».

3. ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»» орієнтується на підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності, та стикається з необхідністю використання сучасних методів управління, що дасть змогу об'єктивно оцінити результати різних напрямків його діяльності. Без аналізу й оцінювання ефективності бізнес-процесів неможливо відстежувати результати діяльності підприємства, виявляти раціональні шляхи вирішення поставлених завдань. Тому впровадження модифікованої моделі стратегічного контролінгу на ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»» є одним із ключових умов забезпечення його довгострокового існування на ринку.

4. Використання збалансованої системи балів у системі стратегічного контролю ПАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»» дозволить удосконалити систему управління підприємством та систему обліку як інформаційної бази, шляхом дотримання системного підходу та адаптації до різних економічних умов, комплексного вивчення фінансово-господарська діяльність, у різних її елементах склад і взаємозв'язок між ними.

Отже, запропонована авторами методика оцінки ефективності управління витратами ПАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»» на основі інструментарію фінансового контролю дозволяє виявити слабкі місця в управлінні витратами через певні відхилення.

Тому збалансована система показників є найкращою системою для всебічної оцінки та управління витратами бізнесу, оскільки дозволяє досліджувати фінансові та нефінансові компоненти, інтегрувати управління як на операційному, так і на стратегічному рівнях, зв'язувати ключові показники та повністю описувати всі бізнес-процеси.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Маркетинг: Підручник, 2-ге вид., – К.: Знання–Прес, 2014. –645 с.
2. Балан В.Г., Тимченко І.П. Компаративне оцінювання моделей збалансованого управління у стратегічному контролінгу. Матеріали Міжнародного економічного форуму EFBM «Економіка. Фінанси. Бізнес. Управління. Глобальні економічні виклики та можливості у цифрову епоху». 2019, м. Київ. С. 127–128.
3. Балан В.Г., Анісімова Л.А. Моделювання процесу формування та вибору стратегій розвитку підприємства. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. Київ, 2011. № 128. С. 24–27.
4. Барабаш Ю. О. Методологія стратегічного та оперативного контролінгу. 2012, м.Київ, с.68–75
5. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента – пер. з англ. під ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2011. – 175с.
6. Васильев П.Л. Механизм стратегического контроллинга в управлении конкурентоспособностью предприятия 2014., Київ, С. 32–41.
7. Виханский О.С Менеджмент: учебник, 2013. – 670 с.
8. Віткін Л. Світовий досвід та стратегія розвитку систем технічного регулювання – 2013. – № 4. – С. 3–11.
9. Віткін Л. Сучасна система технічного регулювання : теорія і практика : монографія. – К. : Ун-т екон. та права «КРОК», 2011. – 494 с.
10. Горелов А.М. Стратегический анализ. – М.: КНОРУС, 2012. – 344с
11. Грузинов В.П. Экономика предприятия: Учебник для вузов – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2010. – 535 с. 136
12. Гунченко М.В. Контролінг для менеджерів: навчальний посібник – К.: Центр учбової літератури, 2013. — 126 с.

13. Дашко І. М. Стратегічний контролінг на підприємстві: його сутність, значення, основні методи та інструменти – 2016. – № 20. – с. 25–29.
14. Денисюк О.П. Кондитерський ринок України – Житомир: ЖДТУ, - 2015. - №4. – С. 45–49.
15. Державна служба статистики України : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.ukrstat.gov.ua/](http://www.ukrstat.gov.ua/)
16. Дресвянников В. А. Построение системы управления знаниями на предприятии : учебное пособие – М.: КНОРУС, 2012. – 344 с.
17. Покропивного С.Ф. Економіка підприємства : підручник за заг. ред. – К. : Вид-во КНЕУ, 2010. – 528 с.
18. Журавель Т.М. Контролінг як метод забезпечення конкурентних переваг на підприємстві. 2009, Київ, с. 121–127
19. Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: Учеб. пособие 2012. – 491 с.
20. Козак Н. Сбалансированная система оценочных индикаторов как инструмент управления бизнесом – 2001.- № 5.
21. Маркова В.Д., Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА, 2001. – С. 6. 15.
22. Моргун Г. В. Стратегічний контролінг як підсистема стратегічного управління. Бізнес Інформ. - 2014. - № 4. - С. 453-459.
23. Мочона Л.Г. Сучасні інструменти стратегічного контролінгу на підприємстві. Бізнес Інформ. — 2013. — № 11. — С. 406—416.
24. Новікова І. Шляхи застосування системи фінансового контролінгу у діяльності вітчизняних підприємств. Актуальні проблеми економіки. — 2002. — № 4. — С. 35—40.
25. Обзор кондитерського ринку. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [<http://www.rurik.com.ua>]

26. Осипчук Н.В. Контроллинг и его место в системе менеджмента. Вестник Брестского государственного технического университета. Экономика. — 2013. — № 3. — С. 88—90.
27. Отенко В.І. Стратегічні зміни на підприємстві: сутність, види, інструментарій. Бізнесінформ. — 2011.— №8. — С. 204-207. 16.
28. Офіційний сайт кондитерської корпорації «Рошен». [Електронний ресурс] – Режим доступу: [<https://www.roshen.com/ua/>]
29. Садеков А.А. Обґрунтування методів управління змінами на вітчизняних підприємствах в умовах фінансово-економічної нестабільності. Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2010. – Вип. 21 – С. 43-47.
30. Скудар Г. Стратегія піднесення конкурентоспроможності підприємства: проблеми і складові успіху. Економіка України. – 2002. – № 6.
31. Статистична інформація. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [<http://www.ukrstat.gov.ua/>].
32. Статут ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», затверджений позачерговими загальними зборами акціонерів (протокол б/н від 30 липня 2019 р.). [Електронний ресурс] – Режим доступу: [<http://kcf.roshen.com/>]
33. Стефанюк І.Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу. Фінанси України. — 2005. — № 2. — С. 146—153.
34. Цигилик І.І. Контролінг в системі управління. Актуальні проблеми економіки. — 2005. — № 3. — С. 117—123.
35. Цигилик І.І. Контролінг: Навчальний посібник у схемах і таблицях. Мво освіти і науки України, Ін-т менеджменту та економіки "Галицька академія". — К.: Центр навчальної літератури, 2004. — 74 с.
36. Черваньов Д.М., Балан В.Г. Сіткові моделі у менеджменті. – К., 2003, Київ.

37. Чувашилова М.В. Инструментарий контроллинга промышленного предприятия. Современные исследования социальных проблем. — 2013. — № 1 (21). — С. 132—136.
38. Швидка О. П. Види контролінгу на підприємстві та їх взаємозв'язок. Ефективна економіка. — 2013. - № 12.
39. Шляхта О.М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного менеджменту підприємства. Економічний простір. — 2012. — № 68. — С. 301—309.
40. Andersen H.V., Lawrie G., Shulver M. The Balanced Scorecard vs. the EFQM
41. Business Excellence Model – which is the better Strategic Management Tool?: Working Paper. – UK: 2GC Limited, 2000.
42. Flynn, B.B., & Saladin, B. (2001). Further evidence on the validity of the theoretical models underlying the Baldrige criteria. *Journal of Operations Management*, 19, 617–652.
43. Ford, M.W., & Evans, J.R. (2000). Conceptual foundations of strategic planning in the Malcolm Baldrige criteria for performance excellence. *Quality Management Journal*, 7(1), 8–26.
44. Frigo, A.L., & Krurnwiede, K. (2000). The balanced scorecard. *Strategic Finance*, 81(7), 50
45. Hallowell, R., Schlesinger, L.A., & Zornitsky, J. (1996). Internal service quality, customer, and job satisfaction: linkages and implications for management. *Human Resource Planning*, 19(2), 20–31.
46. Hepworth, P. (1998). Weighing it up – A literature review for the balanced scorecard. *Journal of Management Development*, 17(8), 559–563.
47. Hoisington, S.H., & Huang, T. (2000). IBM Rochester correlation on measurements of employee Satisfaction, cost of quality, productivity, customer satisfaction, and market share. In E. Naumann & S.H. Hoisington (Eds.), *Customer centered six sigma* (pp. 301–305). Milwaukee, WI: ASQ Quality Press.

48. Jack, E., & Evans, J.R. (2003). Validating key linkages in the Baldrige performance excellence model. *Quality Management Journal*, 10(2), 7–24.
49. Jae-Young, M., Sang-Chul, L., Park, Y., & Yung-Ho, S. (2011). A study on the causal relationships in the Korean national quality award model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(7), 705–726.
50. Kaplan R.S., Norton D.P. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. – Boston: Harvard Business School Press, 2001.
51. Mankings, M.C., & Steele, R. (2005). Turning great strategy into great performance. *Harvard Business Review*, 83(7/8), 64–72.
52. National Institute of Standards & Technology (2011). 2011– 2012 criteria for performance excellence. Gaithersburg, MD: Baldrige Performance Excellence Program, National Institute of Standards and Technology.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

