

[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-6](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-6)

УДК (339.1 + 658.8):622

Ольга ГРОМОВА

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

<https://orcid.org/0000-0003-3326-4742>

e-mail: olga85gromova@gmail.com

Віталій ШАРКО

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

<https://orcid.org/0000-0001-5830-8911>

e-mail: vorfahr@ukr.net

ФОРМУВАННЯ ПІДСИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ СТРАТЕГІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

В роботі наведено результати досліджень підсистеми контролінгу стратегічних показників конкурентних переваг підприємства. Обґрунтовано рівень впливу діагностики в маркетинговому стратегічному менеджменті на покращання функціонування підсистеми контролінгу. Надано рекомендації щодо впровадження підсистеми контролінгу рівня конкурентоздатності промислового підприємства в систему управління.

Ключові слова: контролінг, моніторинг, стратегічне управління, конкурентоздатність, підприємство, ринок.

Olga HROMOVA, Vitalii SHARKO

Vinnitsia Trade and Economics Institute of State University of Trade and Economics, Ukraine

FORMATION OF THE CONTROL SUBSYSTEM OF STRATEGIC INDICATORS OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE

In the article, the interpretation of holistness in the structural model of marketing strategic management of the competitiveness of the enterprise is formed. The functional content of marketing strategic management of competitiveness in the management system of a machine-building enterprise is substantiated. The functional interrelationships of the company's divisions in the strategic management of competitiveness are interpreted.

Functional stages in the subsystem of evaluating the competitiveness of the enterprise are proposed. An interpretation of the interaction of the structural elements of the marketing strategic management system in increasing the competitiveness of an industrial enterprise based on a holistic approach to management processes is offered.

Economic parameters are grouped for monitoring the level of marketing and strategic support of competitiveness of industrial enterprises. The functional differences of the subsystem of controlling, monitoring and control in the system of managing the competitiveness of the enterprise are determined. The correspondence of the principles of the subsystem of controlling the level of competitiveness of the enterprise and the system of marketing strategic management is presented.

The level of influence of diagnostics in marketing strategic management on improving the functioning of the controlling subsystem is substantiated. A model of the subsystem for controlling the level of competitiveness of an industrial enterprise is proposed. The conditions of improvement and functioning of the subsystem of control of the level of competitiveness of an industrial enterprise are detailed. The author provided recommendations on the implementation of the control subsystem of the level of competitiveness of an industrial enterprise into the management system.

Key words: controlling, monitoring, strategic management, competitiveness, enterprise, market.

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

В контексті теоретико-методологічного наповнення в контролінгу маркетинговому стратегічному управлінні конкурентоздатністю підприємства слід визначитися із характеристиками та притаманними рисами даного процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Методологія стратегічного управління, маркетингової діяльності, засад формування та реалізації стратегій у напрямі забезпечення та підвищення конкурентоздатності підприємств є об'єктом досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, зокрема серед них: Антонюк В., Ансофф І., Бабій І., Балабанова Л., Балацький Є., Бельтюков Є., Войнаренко М., Гончар О., Гаркавенко С., Драган О., Діксон Р., Дойль П., Еванс Дж., Іванов Ю., Ковальчук С., Котлер Ф., Клименко С., Кузьмін О., Ламбен Ж., Лук'янова В., Маслак О., Мендела І., Метеленко Н., Мних О., Нижник В., Олексюк О., Омеляненко Т., Орлов О., О'Шонессі Дж., Павленко А., Портер М., Райко Д., Романюк Л., Рудніченко Є., Савіна Г., Саєнко М., Стадник В., Старостіна А., Тараненко І., Ткачук Г., Томпсон А., Фатхутдінов Р., Храпкіна В., Хрущ Н., Шершньова З., Янковий О. та ін.

Формулювання цілей статті

Метою роботи є формування прикладних засад проведення контролінгу показників рівня маркетингового стратегічного управління підприємством в умовах конкурентного оточення.

Виклад основного матеріалу

Забезпечення чи підвищення конкурентоздатності вітчизняних промислових підприємств є комплексною проблемою, для вирішення якої мають бути залучені не тільки господарюючі суб'єкти, а органи державної влади – на макрорівні управління. Державна підтримка дозволить пришвидшити досягнення поставлених підприємствами поточних та стратегічних цілей щодо зростання конкурентоздатності продукції, розвитку конкурентного потенціалу та, в загальному позитивно впливатиме на реалізацію стратегії забезпечення відповідного рівня конкурентоздатності виробничої системи для розширення внутрішніх, а особливо зовнішніх ринків збуту машинобудівної продукції.

Наближувати значення стратегічних показників конкурентоздатності промислових підприємств до запланованих можливо за допомогою впровадження структурно-логічної моделі маркетингового стратегічного управління конкурентоздатністю підприємства, яка дозволяє сформувати та реалізувати відповідні стратегії, заходи та напрями зростання рівня конкурентоздатності виробів машинобудування, удосконалити маркетингову діяльність.

В зазначеному контексті, слід виокремити причини, які спонукають до проведення контролю та контролінгу фінансово-господарської діяльності, в тому числі й рівня конкурентоздатності промислового підприємства:

1) Забезпечення стратегічного цілеспрямування виробничої системи. Менеджери починають здійснювати функції контролювання та контролінгу з моменту формулювання місії, цілей та завдань підприємства; контролінг є важливим для успішного функціонування підприємства, адже за його відсутності неможливо забезпечити узгоджену роботу підрозділів виробничої системи, діяльність працівників, зокрема і управлінського персоналу; цілі, маркетингові плани, сформовані моделі і стратегії, організаційна побудова підприємства визначають напрям його діяльності у забезпеченні конкурентоздатності, розмежовуючи функціональні обов'язки та розвиваючи ключові професійно-орієнтовані компетенції. Через те, можна стверджувати, що контролінг в сучасних умовах ведення бізнесу є обов'язковою складовою (підсистемою) структури системи маркетингового стратегічного управління конкурентоздатністю промислових підприємств.

2) Ведення бізнесу промисловими підприємствами в умовах невизначеності та постійного впливу ризиків і загроз. В нинішніх реаліях формування маркетингової стратегії підвищення конкурентоздатності підприємства є своєрідним баченням керуючої підсистеми (керівництва, управлінського персоналу, провідних маркетологів) бажаної перспективи розвитку в даних напрямках. При цьому, мінливість середовища функціонування підприємства може перешкодити її реалізації. Зміни законів, соціальних цінностей, технологій, умов конкуренції та інших складових зовнішнього і внутрішнього середовищ здатні кардинально змінити маркетингові плани та стратегії під час їх реалізації в абсолютно недосягну перспективу або занадто довготривалу. Через те, у нашому дослідженні ми акцентували увагу на адаптаційно-компетентнісному підході забезпечення конкурентоздатності підприємства, який під час моніторингу (як складової функції контролю) надає змогу відслідковувати проблематичні аспекти внутрішнього характеру в фінансово-господарській діяльності підприємства та керуватися принципом адаптивності до частих змін зовнішніх факторів та наявності ризиків і загроз.

3) Уникнення або зменшення впливу негативних внутрішніх факторів на рівень конкурентоздатності підприємства. Негативний вплив помилок в управлінській діяльності посилюється через дію ряду чинників внутрішнього оточення. Крім того, чимало машинобудівних підприємств, через брак фінансових ресурсів, застарілість технологічного оснащення перебувають в кризовому становищі. Існує проблема в наявності кваліфікованих кадрів, особливо робітників, що також може активізувати вплив негативних факторів на діяльність підприємства. Підсистема контролінгу рівня конкурентоздатності промислового підприємства дозволяє виявити проблеми і скоригувати відповідно діяльність підприємства до того, як ці проблеми спричинять занадто негативні наслідки (наприклад, банкрутство). Саме через те, контролінг в системі маркетингового стратегічного управління конкурентоздатністю підприємства необхідний для виявлення негативних тенденцій, суттєвих відхилень отриманого значення інтегрального показника стратегічного рівня конкурентоздатності підприємства від запланованого його значення, а також відхилень інших показників виробничої, трудової, маркетингової, фінансової, інноваційно-інвестиційної діяльності від нормативних значень.

4) Необхідність впливу на профіль виконання функцій складовими системи менеджменту підприємства, зокрема на функції підрозділів промислового підприємства, в тому числі маркетингової служби (відділу). Реалізація сценарію розвитку підприємства та напрями підвищення його конкурентоздатності передбачає проведення контролінгу результативності виконання усіх функцій, а також контролінгу запланованого розвитку ключових компетенцій персоналу. Неефективність функціонування основних підрозділів промислового підприємства призведе до затримки в реалізації сформованої стратегії підвищення конкурентоздатності продукції та негативно вплине на рівень прибутковості підприємства.

Підсистема контролінгу рівня конкурентоздатності машинобудівного підприємства є тим інструментарієм за допомогою якого функціональні менеджери можуть приймати ефективні коригуючі управлінські рішення в напрямі визначеного цілеспрямування, ефективності використання наявних

ресурсних та фінансових можливостей, технологічного оновлення, розвитку потенціалу, зниженні витрат виробництва, реалізації маркетингових стратегій тощо.

Варто визначити функціональні відмінності підсистеми контролінгу, моніторингу та контролю в системі управління конкурентоздатністю підприємства.

Контролінг передбачає здійснення моніторингу, діагностики та контролю за досягненням як стратегічних, так і поточних цілей діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Таким чином, моніторинг, діагностика і контроль у системі стратегічного й оперативного контролінгу допомагають досягати визначеної стратегії і тактики забезпечення конкурентоздатності підприємства. Контролінг, у свою чергу, допомагає будувати систему управління, для чого фіксуються якісні і кількісні показники підприємства [5].

Окремі науковці вважають, що підсистема контролінгу являє собою синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких забезпечує створення альтернативних підходів при здійсненні оперативного й стратегічного управління в період досягнення цілей та отримання запланованих показників ведення бізнесу [1].

Слід наголосити на тому, що контролінг, на відміну від моніторингу, діагностики і контролю діяльності підприємств, в більшій мірі націлений на перспективу. Підсистемі контролінгу рівня конкурентоздатності промислового підприємства притаманні такі функції як:

- попередній моніторинг, діагностика та контроль: наскільки адекватно кількісні показники відображають якісну мету суб'єкта господарювання; моніторинг і діагностика прогнозів; контроль розриву між цільовими і прогнозними значеннями (наскільки прогноз розвитку подій не відповідає цілям; моніторинг планів; контроль показників маркетингової діяльності;

- поточний контроль і моніторинг зовнішнього оточення господарського суб'єкта для оцінки «слабких місць»; моніторинг внутрішнього середовища задля раннього діагностування проблем;

- проведення кінцевих контрольних процедур: за допомогою сформованої критеріальної системи оціночних параметрів конкурентоздатності та показників результативності маркетингу підприємства.

При різкому зростанні значимості правильних управлінських рішень, посиленні відповідальності менеджерів підприємства контролінг є інструментом, що дає можливість підприємствам не тільки вистояти в умовах ринкових кризових ситуаціях, але й досягти прискореного розвитку конкурентного потенціалу.

В структурнологічній моделі маркетингового стратегічного управління конкурентоздатністю промислового підприємства, при визначених концептуальних положеннях та врахуванні специфіки господарювання виробничої системи, підсистема контролінгу, на нашу думку, повинна відповідати таким базовим принципам як: стратегічне цілеспрямовання, аналітичне відображення, своєчасність контролю, інноваційність та удосконалення процесів контролю.

Принцип стратегічного цілеспрямовання. Інформація, що надійшла від працівників, відіграє важливу роль у реалізації заходів, спрямованих на забезпечення конкурентоздатності підприємства. На практиці, керівниками підприємства, його підрозділів і співробітниками часто приймаються тактичні рішення, що забезпечують досягнення швидкого економічного ефекту і реальних вигод, проте вони не адекватні стратегічним орієнтирам підприємства. У результаті, отримавши ефект (прерогативи) в теперішній часовий проміжок, підприємство може набагато більше втратити в майбутньому.

Принцип аналітичного відображення (документування). Метою цього принципу є створення умов для перевірки: чи дотримувалися цілі і завдання стратегічного контролінгу в системі управління конкурентоздатністю. У стратегічному контролінгу інформація надається у вигляді письмових повідомлень з попередньою оцінкою їх значущості. Письмова форма забезпечує продуману, повну і точну характеристику стану об'єктів підсистеми контролінгу і дозволяє у будь який момент встановити, хто надсилає і хто приймає інформацію. Співробітники, яким доручена реалізація контролінгу на практиці, зазвичай тісно взаємодіють з тими фахівцями, які здійснюють моніторинг, діагностику і контроль діяльності підприємства [5].

Принцип своєчасності контролю. Контролінг, як функція, що зорієнтована на перспективу, служить ранньому діагностуванню нових можливостей та оцінці ризиків стосовно забезпечення належного рівня конкурентоздатності підприємства. Здатність підприємства до своєчасного реагування на ринкові зміни залежить від тимчасового інтервалу між виникненням нових обставин і конкретною дією, а також від витрат часу на зміну плану і впровадження новації.

Принцип інноваційності та удосконалення процесів контролю – характеризується тим, що на основі даних моніторингу та діагностики маркетингового стратегічного управління конкурентоздатністю підприємства менеджерами приймаються обґрунтовані управлінські рішення, цілеспрямовані на розвиток стратегічної перспективи. Інноваційність в пропонованому розумінні пов'язана із використанням новітніх управлінських прийомів, методологічного вдосконалення процесів моніторингу, діагностики та контролю, а також із розвитком компетенцій залучених до контролінгу фахівців підприємства. У професійно-орієнтованих компетенціях фахівців має бути передбачена мотивація та стимулювання персоналу підприємства до реалізації маркетингової стратегії підвищення конкурентоздатності продукції у відповідності до сформованих напрямів та виконання необхідних дій. Принцип інноваційності та

удосконалення процесів контролю в підсистемі контролінгу рівня конкурентоздатності промислового підприємства пов'язаний із суттєвим впливом екзогенних факторів на його діяльність, частими змінами в конкурентному бізнес-оточенні, що у свою чергу спонукає до пошуку нових інформаційних джерел та коригування механізмів адаптації до впливу змін умов функціонування.

Зазначимо, що впровадження та функціонування підсистеми контролінгу в системі маркетингового стратегічного управління конкурентоздатністю підприємства передбачає реалізацію відповідних принципів.

Функціонально удосконалює підсистему контролінгу рівня конкурентоздатності підприємств використання вітчизняних чи зарубіжних моніторингових програмних продуктів, які наведені в табл. 1. Застосування програмних продуктів в системі маркетингового стратегічного управління конкурентоздатністю підприємства сприятиме підвищенню результативності аналізу, моніторингу, діагностики та контролю.

Таблиця 1

Лінійка моніторингових програмних продуктів, що застосовуються в підсистемі контролінгу діяльності підприємств та рівня конкурентоздатності

Країна-виробник	Моніторингові програмні продукти
Моніторингові програмні продукти вітчизняного ринку	«ІС:Підприємство»; «Диск УОС»; «Контролінг та бюджетування»; «Менеджер»
Моніторингові програмні продукти зарубіжних ринків	«Парус»; «Парус-Предприятие»; «БЭСТ-ОФИС»; «NS 2000»; «Инфо-бухгалтер», «БЭСТ-ПРО», «Галактика», «БухКомплекс»; «Лагуна», «Megapolis»; «Флагман», «Универсал» «FinExpert»; «Виртуоз», «MFG-Pro», «SAP R/3», «Concord XAL», «DJ Edwards», «Sute Line», «Axapta», «Platinum», «Scala», «Scala 5», «Oracle Applications», «iRenaissance»

Слід зазначити, що деякі підприємства намагаються запровадити кращі західні інформаційні системи, які активно просуваються на вітчизняний ринок. Нажаль, мало підприємств досягають бажаного ефекту, адже впровадження інформаційної системи контролінгу – це завжди ризик, а для отримання позитивного ефекту від її впровадження потрібно, насамперед, критично переглянути існуючі схеми інформаційних потоків.

За сучасних умов ведення бізнесу, посилення конкурентної боротьби існують проблеми в забезпеченні дієвості й адекватності інструментарію тим елементам діяльності підприємств, які піддаються контролінгу. Особливо це стосується вітчизняних промислових підприємств. На практиці ведення фінансово-господарської діяльності машинобудівних підприємств підсистема контролінгу рівня конкурентоздатності повинна бути не винятком, а закономірністю; обов'язковою складовою, яка вимагає для власного організаційного розвитку чималих зусиль й розвитку компетенцій від провідних менеджерів та маркетологів. Особливо актуальним є посилення інструментарію в підсистемі контролінгу рівня конкурентоздатності промислового підприємства, який розширить процеси моніторингу, діагностики та контролю; сприятиме підвищенню якості інформаційно-аналітичної системи, що є важливою складовою структурно-логічної моделі маркетингового стратегічного управління конкурентоздатністю промислових підприємств.

Саме використання інструментарію в підсистемі контролінгу рівня конкурентоздатності дозволяє систематизувати всі дані, що надходять з різних відділів підприємства, а це в свою чергу дозволяє забезпечувати відповідне коригування та формування стратегічних цілей підприємства, а також своєчасно розраховувати фактичні відхилення від запланованих показників, забезпечувати відповідний рівень конкурентного потенціалу.

З використанням економічної діагностики для ефективної реалізації контролінгу відбувається координоване порівняння фактичних і запланованих показників з метою виявлення відхилень від цільових орієнтирів і їхніх причин, на основі чого подальша дія контролінгу полягає в розробці альтернативних сценаріїв досягнення запланованих значень відповідних показників. У результаті формуються варіанти обґрунтованих управлінських рішень, які узгоджуються з керівництвом. Прийняте керівництвом рішення опрацьовує маркетинговий відділ й виробляє адаптовані до нього напрями діяльності підсистем менеджменту підприємства. Таким чином, процес контролінгу носить циклічний та безперервний характер [2].

Варто визначити найбільш характерні риси економічної діагностики, що мають вагоме значення в організаційному удосконаленні підсистеми контролінгу рівня конкурентоздатності підприємства:

- у ході економічної діагностики досліджувані об'єкти отримують якісний опис і характеристику;
- економічна діагностика – це система дій;
- дослідження темпів зміни економічних показників свідчить про динамічний характер економічної діагностики;
- проведення економічної діагностики дозволяє в подальшому уникнути проблем та своєчасно застосувати найбільш ефективні рішення забезпечення конкурентоздатності продукції та підприємства;
- економічна діагностика може включати в себе різні інструменти і методи, у тому числі економічний аналіз.

Усі перелічені ознаки свідчать про те, що економічна діагностика передбачає детальне і комплексне дослідження об'єкта з метою отримання максимально достовірної інформації про поточний стан і перспективи маркетингового управління конкурентоздатністю, що є необхідним для успішної реалізації функцій підсистеми контролінгу. Слід зазначити, що діагностика повинна бути невід'ємною складовою як підсистеми контролінгу рівня конкурентоздатності підприємства, так і системи менеджменту підприємства в цілому, оскільки дозволяє оцінити ситуацію з ретроспективної, поточної та перспективної позицій, виявити можливі шанси і загрози середовища господарювання, а також сформувати інформаційний масив даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. При цьому суттєвого значення набуває вчасність, якість, повнота та комплексність діагностичних процедур.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Обґрунтовано причини, які спонукають до проведення контролю та контролінгу фінансово-господарської діяльності, в тому числі й контролінгу рівня конкурентоздатності промислового підприємства: забезпечення стратегічного цілеспрямування виробничої системи, ведення бізнесу промисловими підприємствами в умовах невизначеності та постійного впливу ризиків і загроз, уникнення або зменшення впливу негативних внутрішніх факторів на рівень конкурентоздатності підприємства; необхідність впливу на профіль виконання функцій складовими системи менеджменту підприємства.

Література

1. Башкатова Ю. И. Контроллинг : [учебно-методический комплекс] / Ю. И. Башкатова. – М. : Изд. центр ЕАОИ, 2009. – 104 с. ; Петренко С. Н. Контроллинг : [учебное пособие] / С. Н. Петренко – К. : «Ника-Центр, Эльга», 2003. – 327 с.
2. Громова О. Є. Стратегічне управління конкурентоздатністю підприємства: маркетингові аспекти формування : монографія / О. Є. Громова. – Хмельницький : ХНУ, 2020. – 350 с.
3. Громова О. Є. Еволюція формування стратегічного менеджменту у підвищенні конкурентоздатності підприємств : монографія / В. М. Нижник, О. Є. Громова // Integration of traditional and innovative scientific researches: global trends and regional aspect : collective monograph / edited by authors. 2nd ed. Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2020. – 310 p. – P. 72–95.
4. Громова О. Є. Оцінка фінансового стану машинобудівних підприємств України та шляхи їх покращення / О. Є. Громова, А. Є. Громова // Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky. – 2017. – Vol. 5. – No 6. – P. 62–65.
5. Жадько К. С. Моніторинг, діагностика та контроль у системі контролінгу діяльності суб'єктів підприємницької діяльності [Електронний ресурс] / К. С. Жадько // Ефективна економіка. – № 10. – 2015. – Режим доступу до журн. : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4873>
6. Нижник В. М., Шарко В. М., Громова О. Є. Формування маркетингово-логістичної служби промислового підприємства / В. М. Нижник, В. В. Шарко, О. Є. Громова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2021. – № 5. – Т.1. – С. 12–17.

References

1. Bashkatova Yu. Y. Kontrollnyh : [uchebno-metodycheskiy kompleks] / Yu. Y. Bashkatova. – M. : Yzd. tsentr EAOY, 2009. – 104 s. ; Petrenko S. N. Kontrollnyh : [uchebnoe posoby] / S. N. Petrenko – K. : «Nyka-Tsentr, Elha», 2003. – 327 s.
2. Hromova O. Ye. Stratehichne upravlinnia konkurentozdatnistiu pidpriemstva: marketynhovi aspekty formuvannia : monohrafiia / O. Ye. Hromova. – Khmelnytskyi : KhNU, 2020. – 350 s.
3. Hromova O. Ye. Evoliutsiia formuvannia stratehichnoho menedzhmentu u pidvyshchenni konkurentozdatnosti pidpriemstv : monohrafiia / V. M. Nyzhnyk, O. Ye. Hromova // Integration of traditional and innovative scientific researches: global trends and regional aspect : collective monograph / edited by authors. 2nd ed. Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2020. – 310 p. – P. 72–95.
4. Hromova O. Ye. Otsinka finansovoho stanu mashynobudivnykh pidpriemstv Ukrainy ta shliakhy yikh pokrashchennia / O. Ye. Hromova, A. Ye. Hromova // Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky. – 2017. – Vol. 5. – No 6. – P. 62–65.
5. Zhadko K. S. Monitorynh, diahnostryka ta kontrol u systemi kontrolinhu diialnosti subiektiv pidpriemnytskoi diialnosti [Elektronnyi resurs] / K. S. Zhadko // Efektyvna ekonomika. – № 10. – 2015. – Rezhym dostupu do zhurn. : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4873>
6. Nyzhnyk V. M., Sharko V. M., Hromova O. Ye. Formuvannia marketynhovo-lohistrychnoi sluzhby promysloвого pidpriemstva / V. M. Nyzhnyk, V. V. Sharko, O. Ye. Hromova // Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. – 2021. – № 5. – Т.1. – С. 12–17.