

Аналітичний звіт

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Виконавець досліджень:
к.е.н., доцент кафедри бізнес-
економіки та підприємництва
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима
Гетьмана»
Кизенко Олена Олександрівна

КИЇВ -2019

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Методика дослідження.....	4
Характеристика статистичної вибірки.....	5
Результати дослідження.....	8
Висновки.....	20

ВСТУП

Система стратегічного контролінгу, як складова системи управління підприємством, має забезпечити ефективний процес досягнення стратегічних цілей. Між окремими елементами системи управління є взаємозв'язок і їм притаманна загальносистемна закономірність нерівномірного розвитку і неузгодженості темпів виконання функцій елементами системи. Розрив темпу виконання функцій між елементами системи стратегічного управління спостерігається завжди, проте, в умовах технологічного розвитку, цифровізації і кастомізації економіки він може стати настільки значним, що спричинить загрозу цілісності системи і її здатності виконувати свої функції, а також дезорганізації всієї системи аж до припинення функціонування бізнесу. Стратегічний контролінг, як підсистема системи управління, призначена для створення, моніторингу і підтримки в актуальному стані унікального для підприємства комплексу управлінських технологій, спрямованих на моніторинг і трансформацію бізнес-моделі компаній. З таких методичних позицій в дослідженні узагальнено досвід використання управлінських технологій для вирішення управлінських завдань на українських підприємствах в контексті їх адекватності потребам інноваційного розвитку компаній.

МЕТОДИКА ДОСЛІДЖЕННЯ

Протягом 2017-2018 р.р. було проведено анкетування 102 підприємств, зареєстрованих в Україні, різних форм власності і видів діяльності¹. Структура підприємств вибірки за сферами економічної діяльності була порівняна зі структурою підприємств за видами економічної діяльності в Україні за 2017 рік, див. рис. 1.

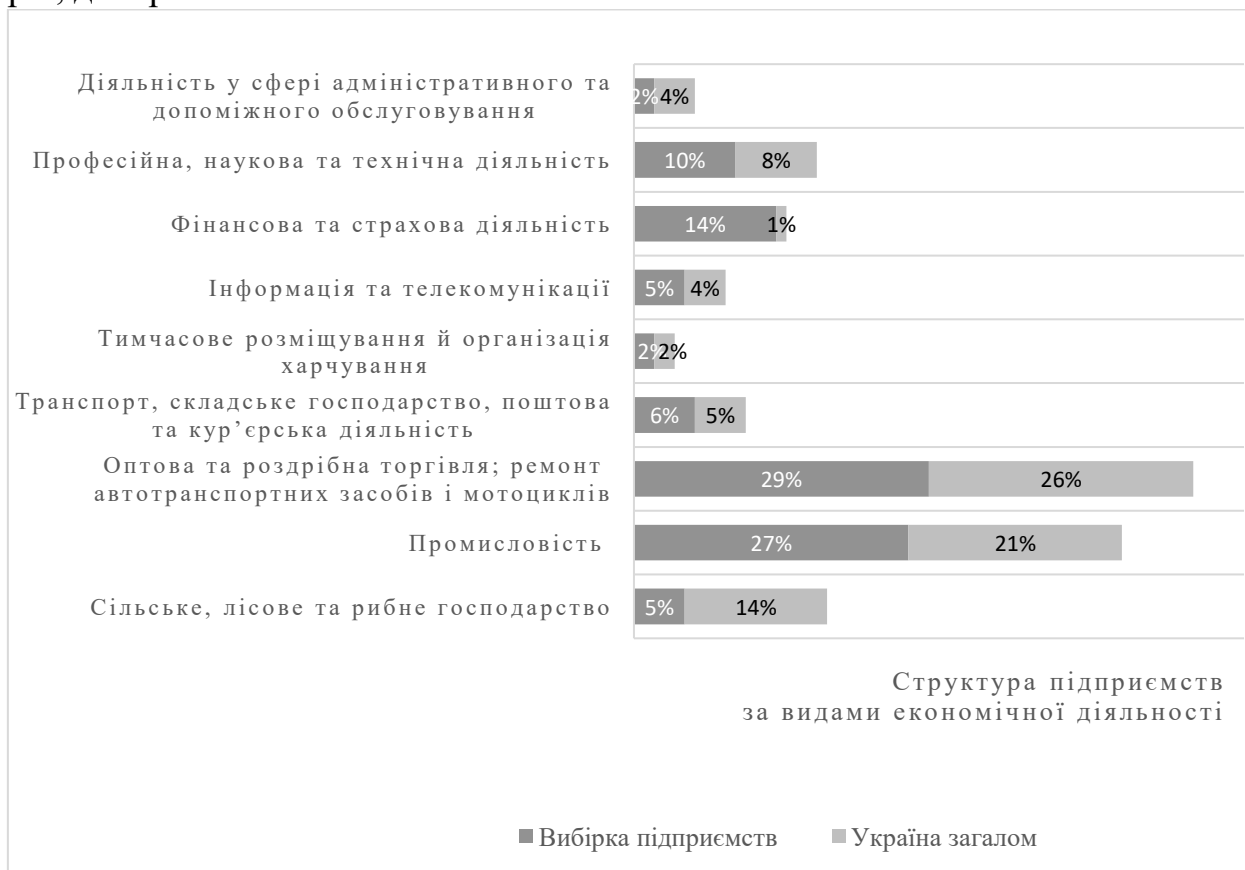


Рис.1 Порівняльна структура підприємств вибірки та економіки України за видами економічної діяльності

Структура підприємств вибірки в цілому відповідає структурі підприємств економіки України за видами економічної діяльності. Проте, зважаючи на наявні відхилення, зібрані дані надалі аналізуватимуться за допомогою методичного підходу описової статистики. Виявлені тенденції маємо на меті проаналізувати в контексті використання підприємствами моделей стратегічного контролінгу, не претендуючи на екстраполяцію результатів аналізу на всі без виключення підприємства України.

¹ Анкетування підприємств проведено в межах прикладного дослідження Інститут управлінського консультування КНЕУ у 2017-2018 р.р. на тему: «Розробка та впровадження інноваційних управлінських технологій на підприємствах України», особисто автором розроблено блок питань щодо діагностування форм реалізації стратегічного контролінгу на підприємствах України, які включені до анкети.

ХАРАКТЕРИСТИКА СТАТИСТИЧНОЇ ВИБІРКИ

У структурі вибірки великі компанії (більше 250 співробітників) склали 48% респондентів, середні компанії (50 – 250 співробітників) – 14 %, малі підприємства (менше 50 співробітників) — 38%. У вибірку включено підприємства тих видів діяльності, які за результатами 2017 року за обсягом реалізованої продукції мали показники більше 1% за даними Державної служби статистики України. Розподіл обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі підприємства у 2017 році у відсотковому співвідношенні представлено на рис.2.

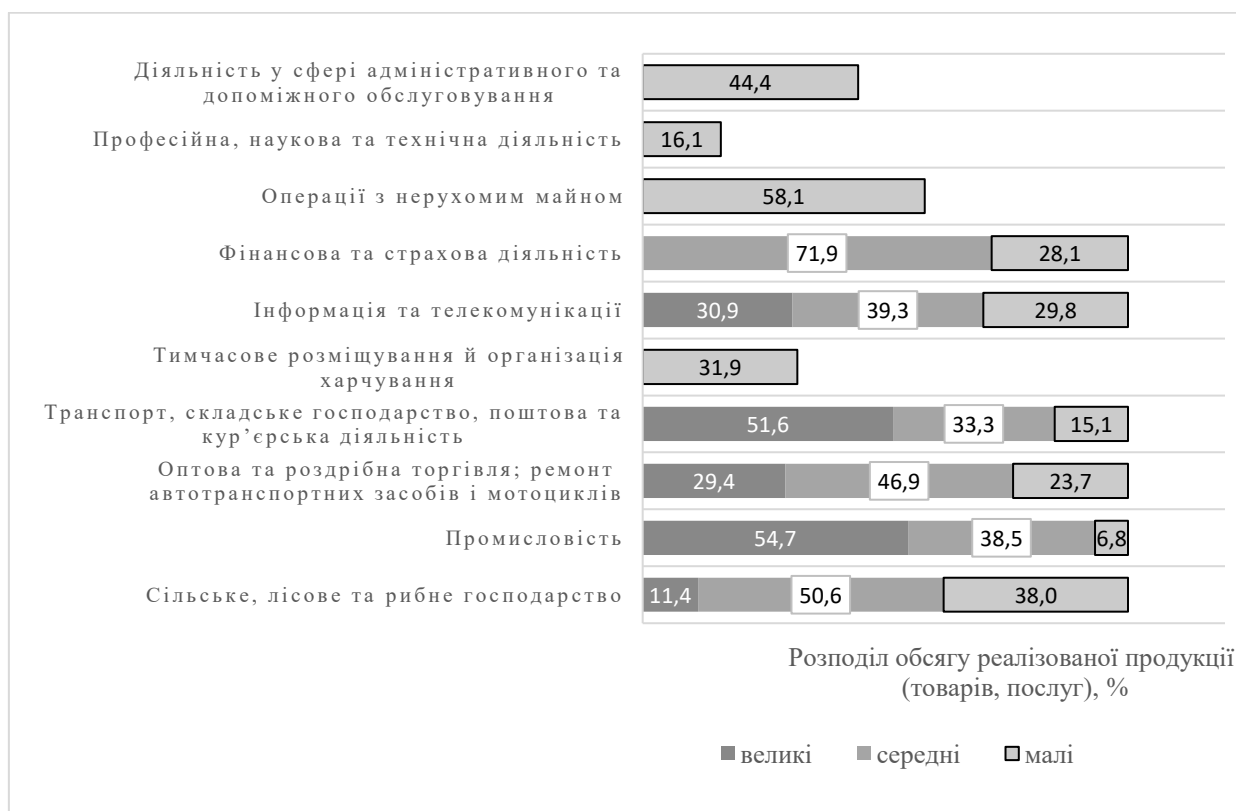


Рис. 2 Розподіл обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі у 2017 р.

На українських підприємствах бізнес-модель формується на основі традиційного ланцюжка створення вартості: від ресурсів до пропозиції продукту, каналів розподілу і пріоритетів споживачів. За даними опитування

будо визначено стратегічні активи для підприємств різних видів діяльності, див. рис. 3

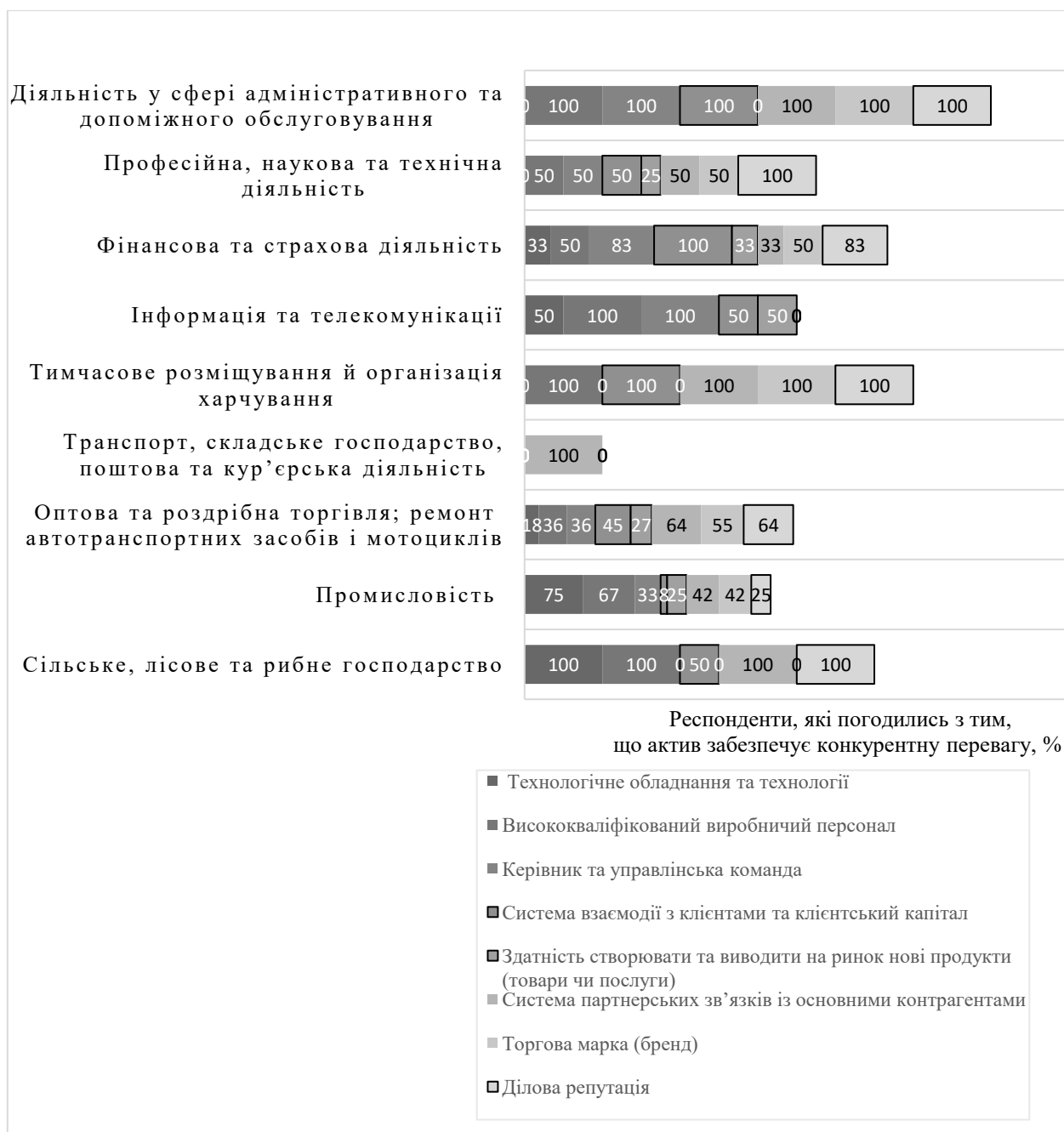


Рис.3 Розподіл активів, що забезпечують конкурентну перевагу підприємства, за видами економічної діяльності

Відповідно до отриманих результатів можна зробити наступні узагальнення. Для різних видів економічної діяльності є різні стратегічні активи за їх кількістю і структурою. Відповідно, для підприємств різних видів

економічної діяльності формується різна інформація для моніторингу зон стратегічного контролю та джерел інформаційного забезпечення трансформації бізнес-моделей. Така ситуація може свідчити про рівень розвиненості інформаційної системи підприємства щодо можливостей реєстрації стратегічно важливої інформації в системі управління. Опосередковано така інформація може свідчити про ступінь розвиненості системи стратегічного контролінгу.

Найменш розвинутою система з ідентифікації стратегічних активів є на підприємствах транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності. З огляду на те, що розвиток логістичного бізнесу є одним із стратегічних пріоритетів для України, необхідно в цій сфері розвивати системи стратегічного контролінгу і удосконалювати системи управління на цих методологічних засадах. Середній розвиток відповідних систем з ідентифікації стратегічних активів є на підприємствах торгівлі і ремонту автотранспортних засобів, промисловості, сільського, лісового та рибного господарства. Найбільше керівників, які вибудовують свої стратегічні рішення на основі інформації про стратегічні активи, працюють у сферах інформації і телекомунікації, організації харчування, фінансової та страхової діяльності, професійних послуг та обслуговування.

Для більш деталізованого розгляду використання управлінських технологій, за результатами анкетування за 2017-2018 р.р. проведемо групування підприємств за видами економічної діяльності, визначимо рівень використання цих технологій з урахуванням самоідентифікації фінансового стану компаній в градації поганий, добрий, задовільний. В опитуванні щодо використання управлінських технологій респонденти надавали свої оцінки за трибальною шкалою: 1 – технологія не використовується, 2-використовуються окремі елементи технології, 3-технологія комплексно використовується. Управлінські завдання респонденти оцінювали за трибальною шкалою (1 – найменш значуща; 3 – найбільш значуща).

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ІНФОРМАЦІЇ ТА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЇ

Підприємства сфери інформації та телекомунікації (див. рис. 4.).

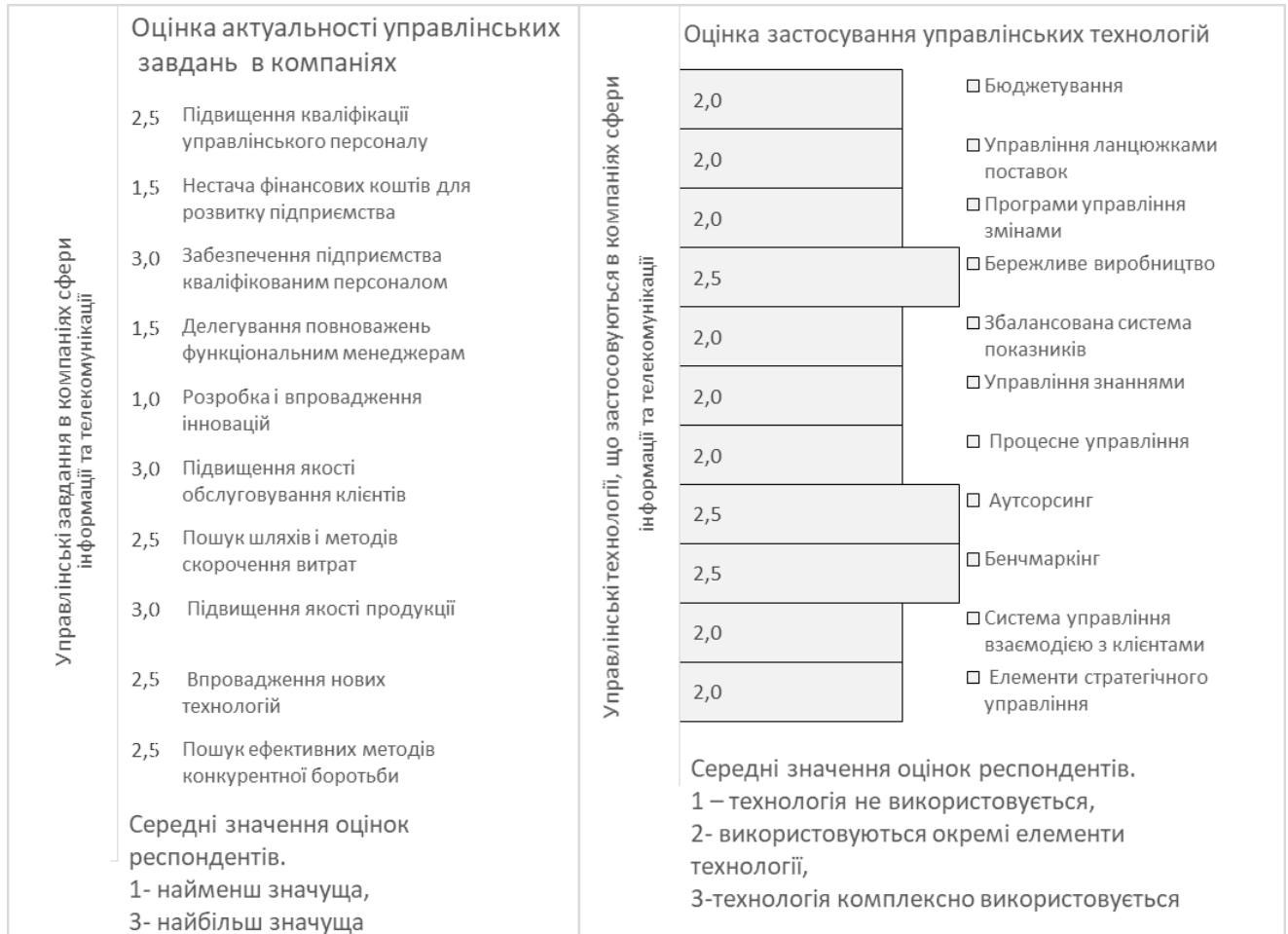


Рис. 4. Кореляція між управлінськими завданнями і управлінськими технологіями для підприємств сфери інформації та телекомунікації

Найважливіші управлінські завдання для даної групи підприємств пов'язані з покращенням функціональних сфер внутрішнього середовища, зокрема, підвищення якості продукції, підвищення якості обслуговування клієнтів та забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом. Стратегічні завдання (пошук ефективних методів конкурентної боротьби та впровадження нових технологій), є менш пріоритетними, по відношенню до першої групи завдань. Також важливими є пошук шляхів і методів скорочення

витрат та підвищення кваліфікації управлінського персоналу. Стратегічними активами визнано висококваліфікований виробничий персонал, керівник та управлінська команда, що свідчить про розуміння менеджментом необхідності підтримки стратегічних активів. Проте, управлінські технології, що найчастіше застосовуються на підприємствах (бенчмаркінг, аутсорсинг, бережливе виробництво) не спрямовані на підтримку стратегічних активів. На підприємствах цієї групи активно застосовуються також елементи всіх інших управлінських технологій, представлених на рис. 4, що говорить про активний пошук менеджментом набору ефективних управлінських технологій і актуальність контролінгової діяльності в формуванні системи стратегічного контролінгу як інформаційної системи, адже актуальною для підприємств є проблема формування технологічного ядра для інформаційного забезпечення вирішення ключових задач управління і стратегічного контролю.

ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПРОФЕСІЙНОЇ, НАУКОВОЇ ТА ТЕХНІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Для підприємств сфери професійної, наукової та технічної діяльності (див. рис. 5.) найважливішим управлінським завданням є забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом. Ключове управлінське завдання корелює з визначеним стратегічним активом (діловою репутацією) та управлінськими технологіями, які найчастіше використовуються (елементи стратегічного управління та управління знаннями). Інші управлінські завдання також корелюють з управлінськими технологіями: пошук ефективних методів конкурентної боротьби - елементи стратегічного управління; впровадження нових технологій, підвищення якості продукції – бенчмаркінг; підвищення якості обслуговування клієнтів - програми управління змінами; пошук шляхів і методів скорочення витрат та делегування повноважень функціональним менеджерам - бюджетування.

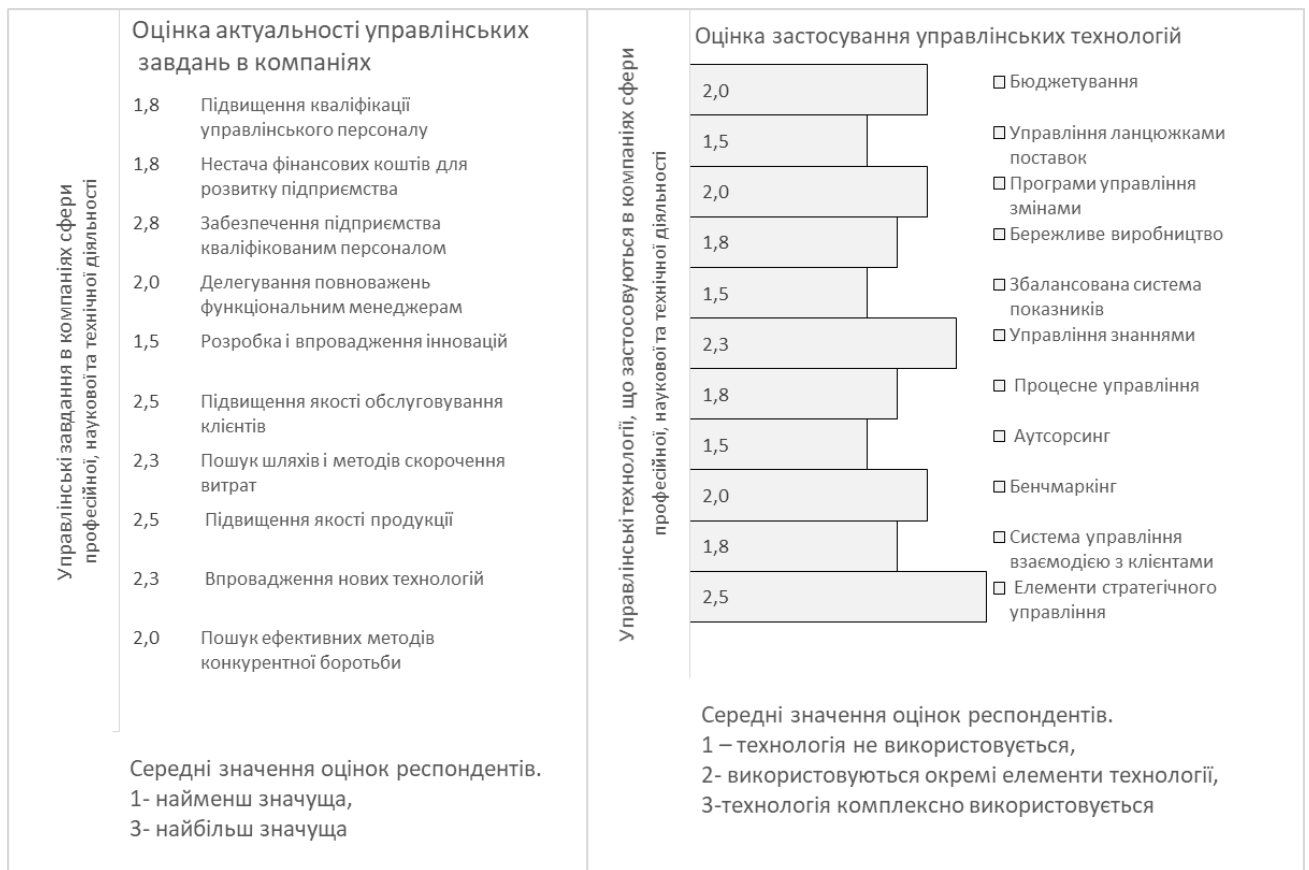


Рис. 5 Кореляція між управлінськими завданнями і управлінськими технологіями для підприємств сфери професійної, наукової та технічної діяльності

Ця група підприємств впритул наближається до спрямування стратегічного контролінгу на систему управління, комплексно розуміючи його завдання і способи організації інформаційного середовища. Щоправда, необхідно зазначити, що до цієї групи підприємств відносяться ті, які професійно надають консалтингові послуги і наукові установи.

ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ФІНАНСОВОЇ ТА СТРАХОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Підприємства сфери фінансової та страхової діяльності, див. рис. 6. Ключовим стратегічним активом цієї групи підприємств є ділова репутація. Це абсолютно виправдано для банківських установ і страхових компаній, проте лише частково підтримується на рівні найнагальніших управлінських завдань. Першочерговими для керівників є пошук ефективних методів конкурентної боротьби та підвищення якості обслуговування клієнтів. Управлінські технології теж частково підтримують виконання цих завдань. Найбільше використовуються елементи стратегічного управління, також впроваджено окремі елементи бюджетування, управління знаннями, процесного управління та управління взаємодією з клієнтами.

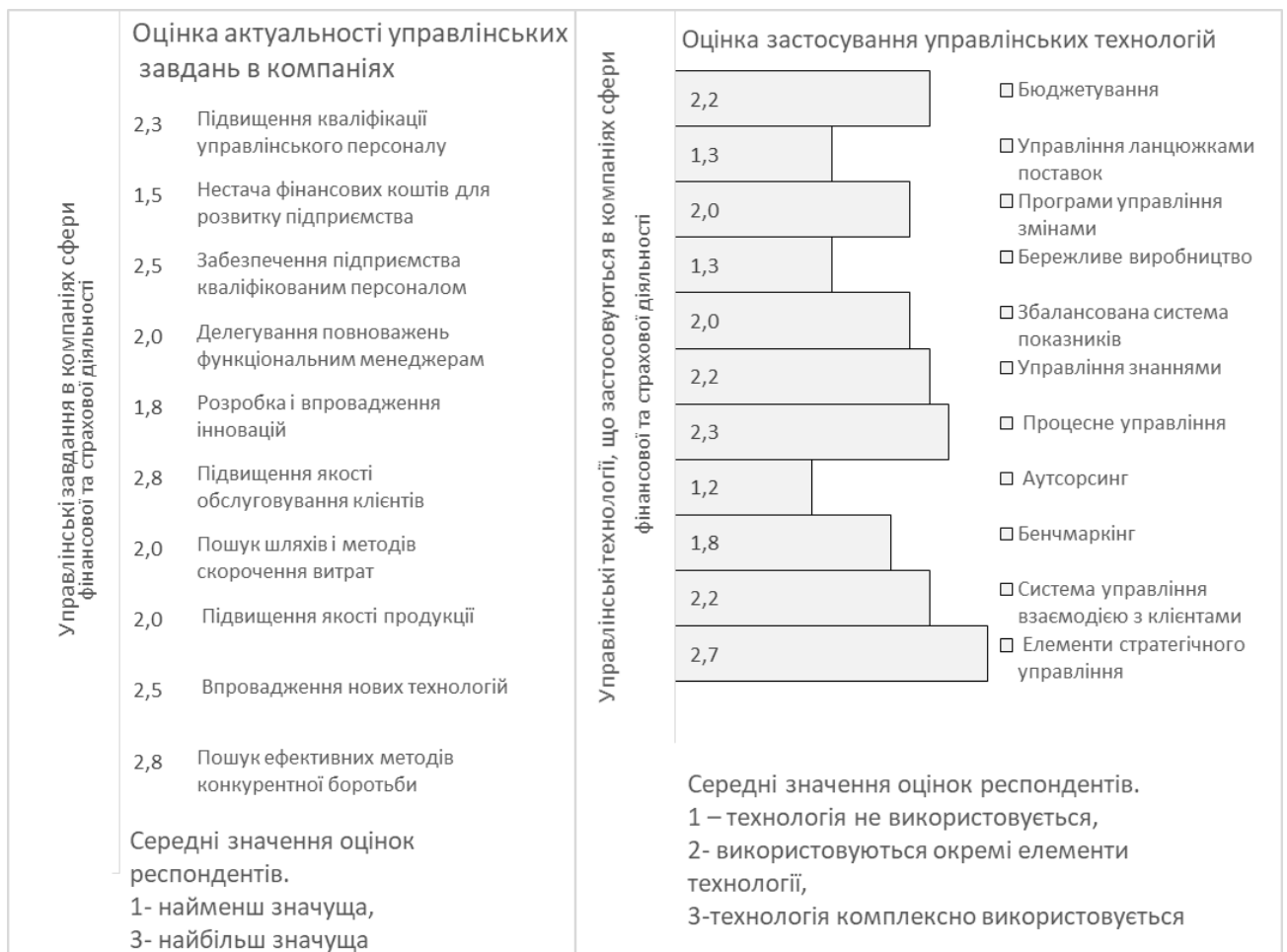


Рис. 6 Кореляція між управлінськими завданнями і управлінськими технологіями для підприємств сфери фінансової та страхової діяльності

Важливими управлінськими завданнями є також впровадження нових технологій, забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом, підвищення кваліфікації управлінського персоналу, що частково та доволі сепаратно підтримуються на рівні ядра управлінських технологій компаній.

ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ОРГАНІЗАЦІЇ ХАРЧУВАННЯ

Для підприємств сфери організації харчування (див. рис. 7.) стратегічними активами є керівник та управлінська команда, система взаємодії з клієнтами та клієнтський капітал, ділова репутація. Їх стратегічний контроль забезпечується через наступні управлінські технології: бюджетування, програми управління змінами, управління знаннями із застосуванням окремих елементів управління ланцюжками поставок, стратегічного управління, збалансованої системи показників, процесного управління, аутсорсингу і управління взаємодією з клієнтами. В цілому, управлінські завдання корелюють із необхідністю стратегічного контролю за стратегічними активами. Особливо ці питання є актуальними для ресторанного бізнесу, де елементи базової бізнес-моделі (концепція ресторану) змінюються доволі часто.

Найважливішими управлінськими завданнями є пошук ефективних методів конкурентної боротьби, підвищення якості продукції, підвищення якості обслуговування клієнтів, делегування повноважень функціональним менеджерам. Серед важливих завдань є пошук шляхів і методів скорочення витрат, нестача фінансових коштів для розвитку підприємства, підвищення кваліфікації управлінського персоналу.

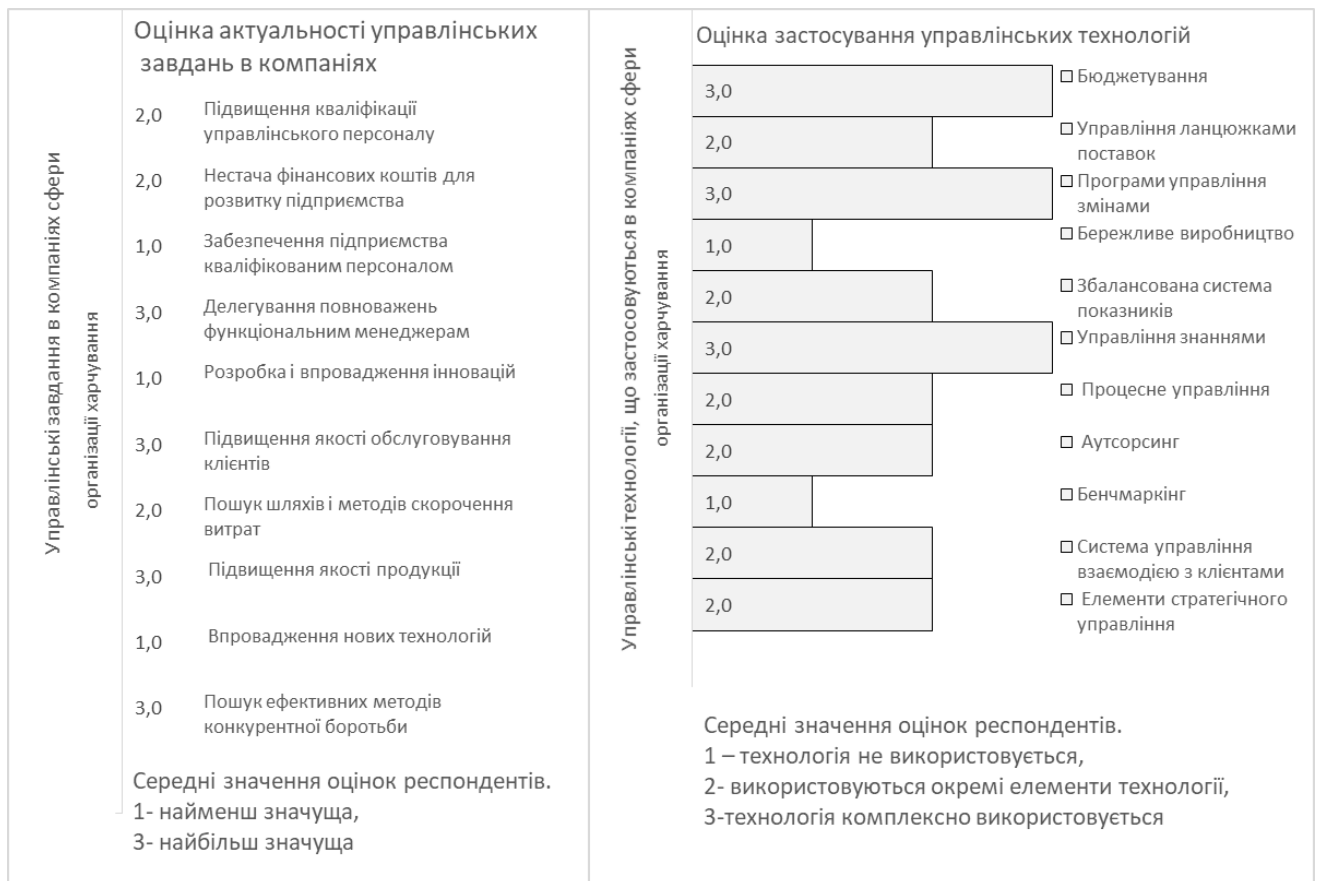


Рис. 7. Кореляція між управлінськими завданнями і управлінськими технологіями для підприємств сфери організації харчування

ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ТОРГІВЛІ

Підприємства сфери торгівлі, див. рис. 8., найменше використовують сучасні управлінські технології, хоча їх спрямованість, в цілому, відповідає ключовим завданням менеджменту, але лише частково дозволяє створити інформаційний простір для забезпечення контролю над такими стратегічними активами як висококваліфікований виробничий персонал, система взаємодії з клієнтами та клієнтський капітал, партнерські зв'язки з основними контрагентами, торгова марка (бренд), ділова репутація.

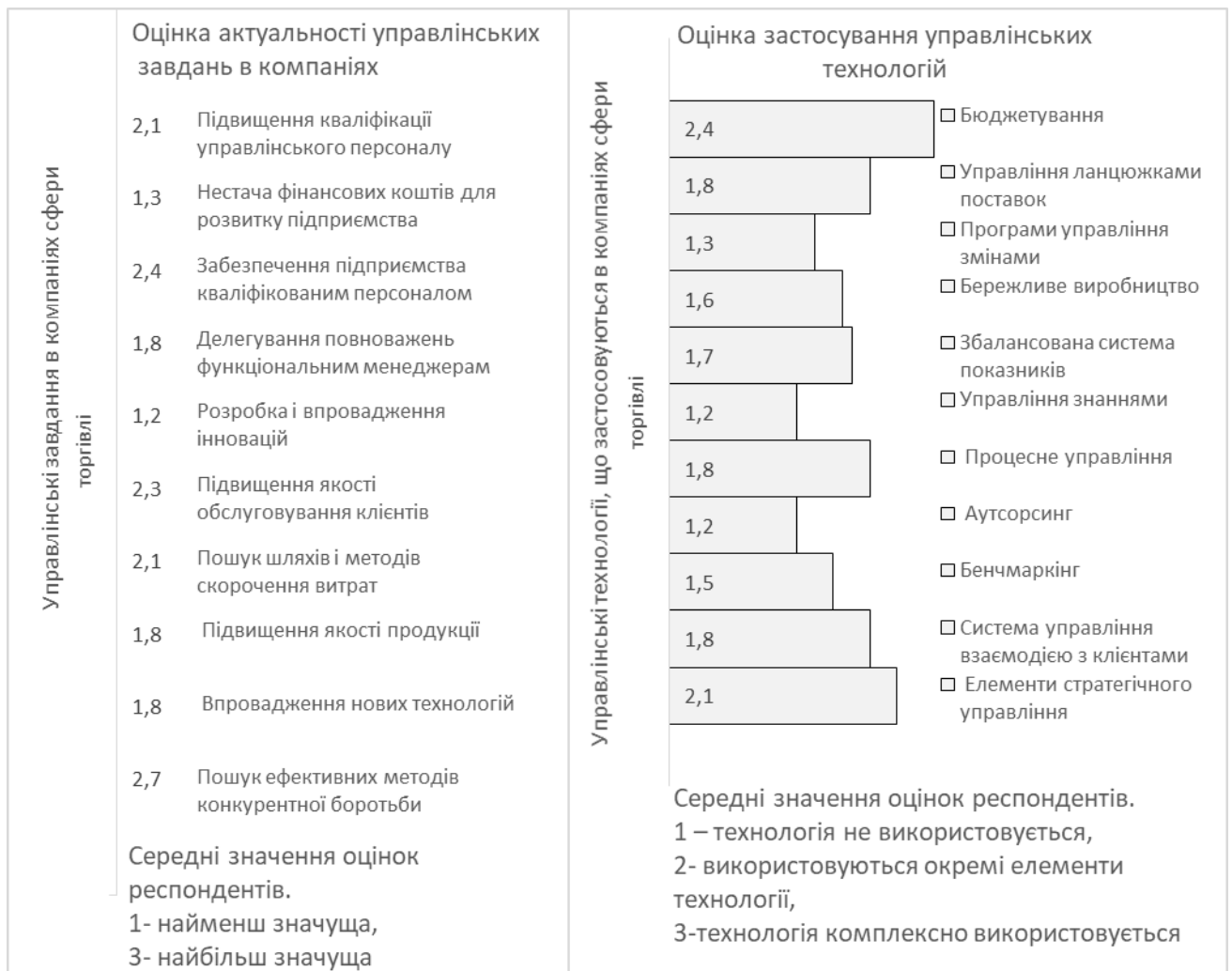


Рис. 8. Кореляція між управлінськими завданнями і управлінськими технологіями для підприємств сфери торгівлі

Управлінські технології, окремі елементи яких впроваджено на підприємствах, (бюджетування та елементи стратегічного управління) не повною мірою сприяють вирішенню головного завдання - пошуку ефективних методів конкурентної боротьби. Такий набір управлінських технологій свідчить про орієнтованість системи контролінгу на управлінський облік, а управління – на стратегію лідирування за витратами. Вирішення інших управлінських завдань: пошук шляхів і методів скорочення витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів, забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом, підвищення кваліфікації управлінського персоналу також частково підтримані через впровадження окремих елементів

таких технологій управління як елементи стратегічного управління, система управління взаємодією з клієнтами, процесне управління, збалансована система показників та управління ланцюжками поставок.

ПІДПРИЄМСТВА ПРОМИСЛОВОСТІ

Підприємства промисловості, див. рис. 9. виділяють серед ключових стратегічних активів технологічне обладнання та технології і висококваліфікований виробничий персонал. Це говорить про низьку інноваційну спрямованість підприємств.

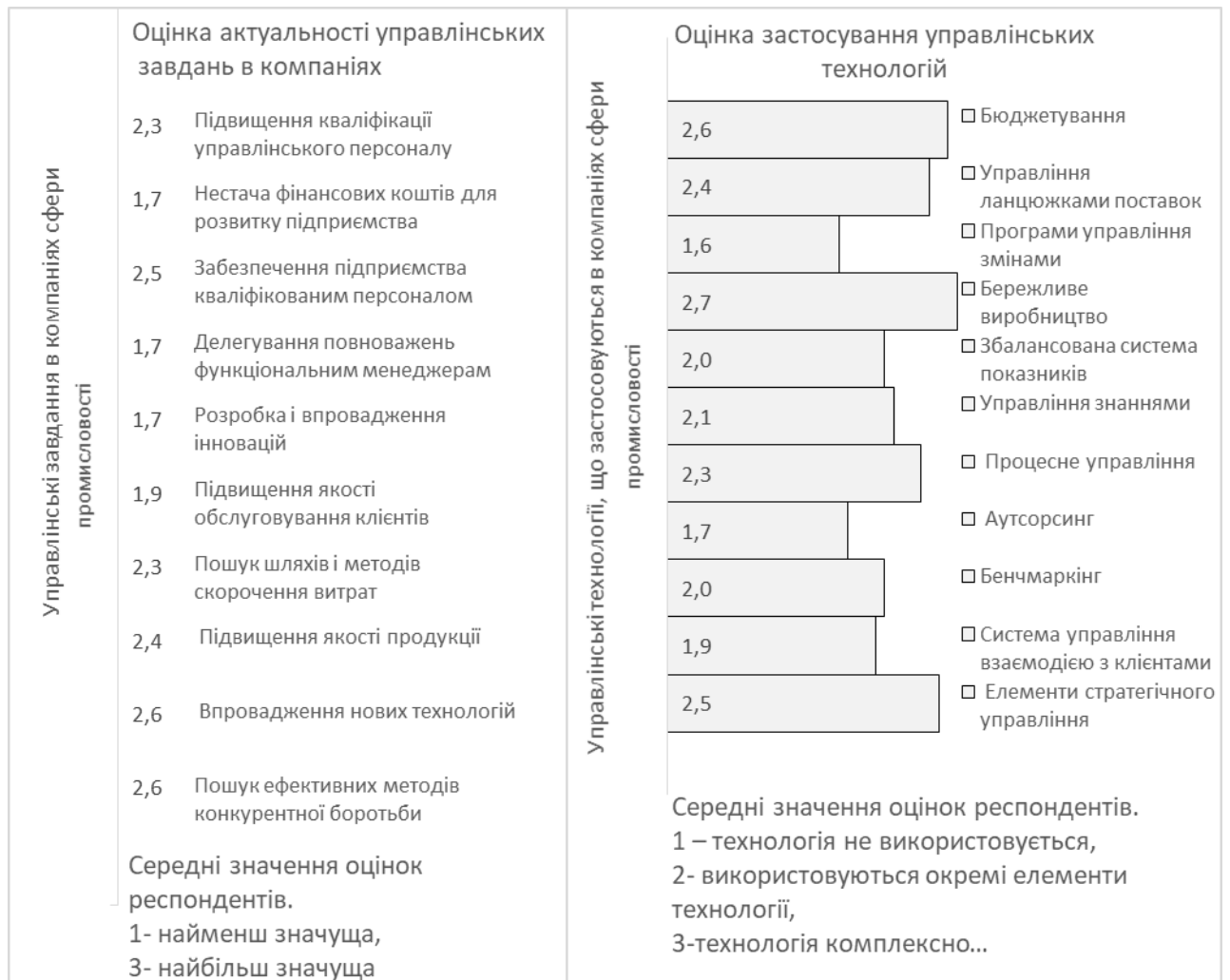


Рис. 9. Кореляція між управлінськими завданнями і управлінськими технологіями для підприємств промисловості

Управлінські технології у своїй переважній більшості застосовуються на рівні окремих елементів. Переважають елементи бережливого виробництва і бюджетування. Натомість найважливіше управлінське завдання, таке як впровадження нових технологій, ці управлінські технології інформаційно не підтримують. Ці дослідження ще раз доводять необхідність технологічної модернізації вітчизняних промислових підприємств у своєму основному загалі. Найважливіші управлінські завдання, окрім пошуку ефективних методів конкурентної боротьби, теж спрямовані на вирішення проблем внутрішнього середовища, щоправда в межах застарілих технологій: підвищення якості продукції, пошук шляхів і методів скорочення витрат, забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом, підвищення кваліфікації управлінського персоналу.

СІЛЬСЬКІ, ЛІСОВІ ТА РИБНІ ГОСПОДАРСТВА

Галузь сільського, лісового та рибного господарства, рис. 10. відноситься до пріоритетних для інвестиційної підтримки на державному рівні через високий експортний потенціал продукції. Стратегічні активи - технологічне обладнання та технології і висококваліфікований виробничий персонал потребують більшої підтримки на рівні системи управління через відповідні управлінські технології. Найчастіше, за даними опитування, використовуються управлінські технології, такі як елементи управління ланцюжками поставок, бережливого виробництва та процесного управління. Використовуються також окремі елементи технологій управління взаємодією з клієнтами.

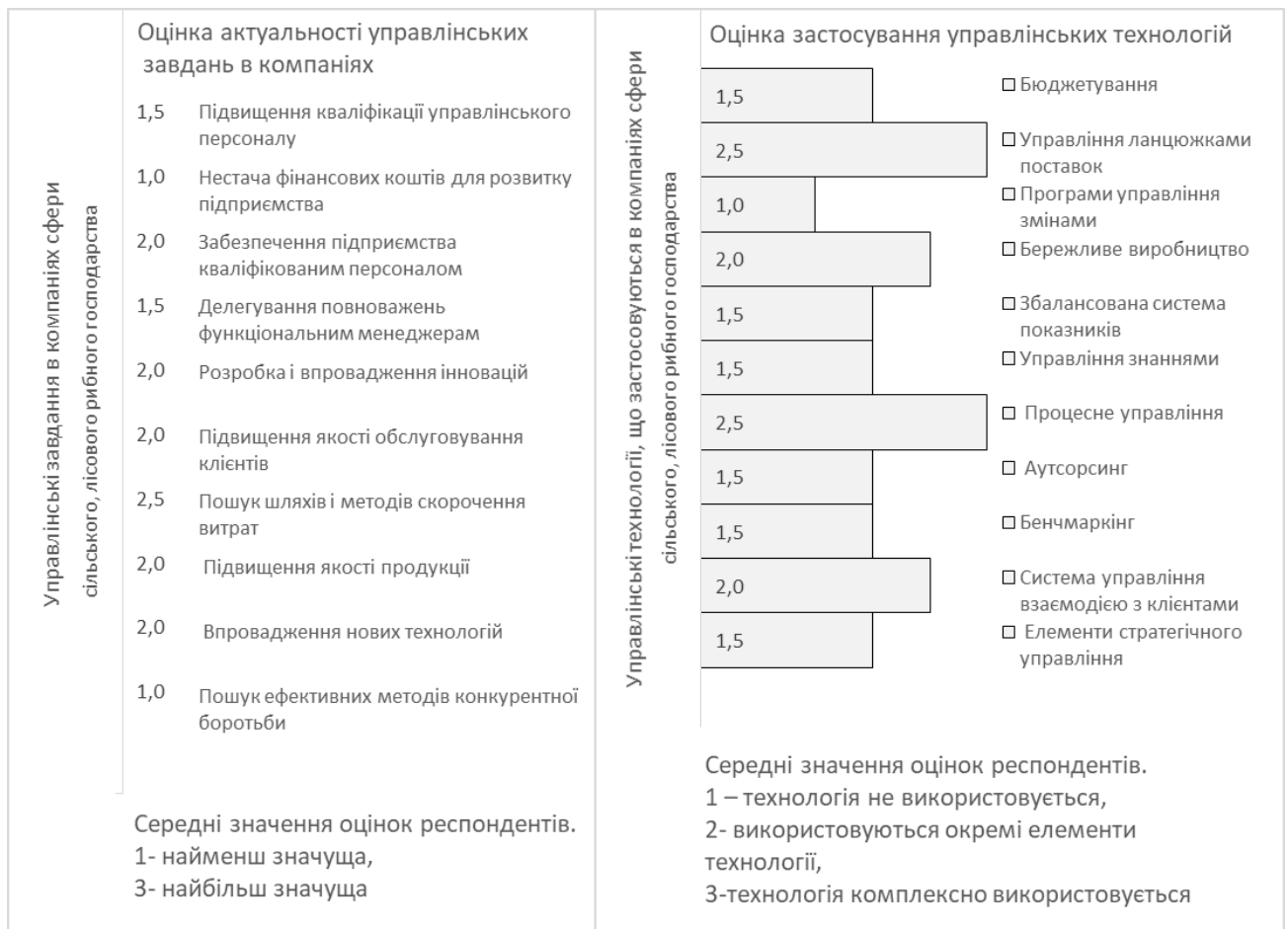


Рис. 10 Кореляція між управлінськими завданнями і управлінськими технологіями для підприємств сільського, лісового та рибного господарств

Натомість найважливішим управлінським завданням є пошук шляхів і методів скорочення витрат (найнагальніше завдання), підвищення якості обслуговування клієнтів, розробка і впровадження інновацій (венчурів), забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом, підвищення якості продукції та впровадження нових технологій. Така невідповідність свідчить про те, що сільськогосподарські підприємства найбільше потребують підтримки на рівні адаптації і розробки управлінських технологій для комплексного інформаційного забезпечення їх систем управління.

ПІДПРИЄМСТВА ТРАНСПОРТУ І СКЛАДСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

Ключовим стратегічним активом для логістичних підприємств (до яких віднесено підприємства транспорту і складського господарства) є партнерські зв'язки з основними контрагентами. Вирішення найважливішого управлінського завдання, підвищення якості послуг, сприяє формуванню стратегічного контролю над цим активом, див. рис. 11.

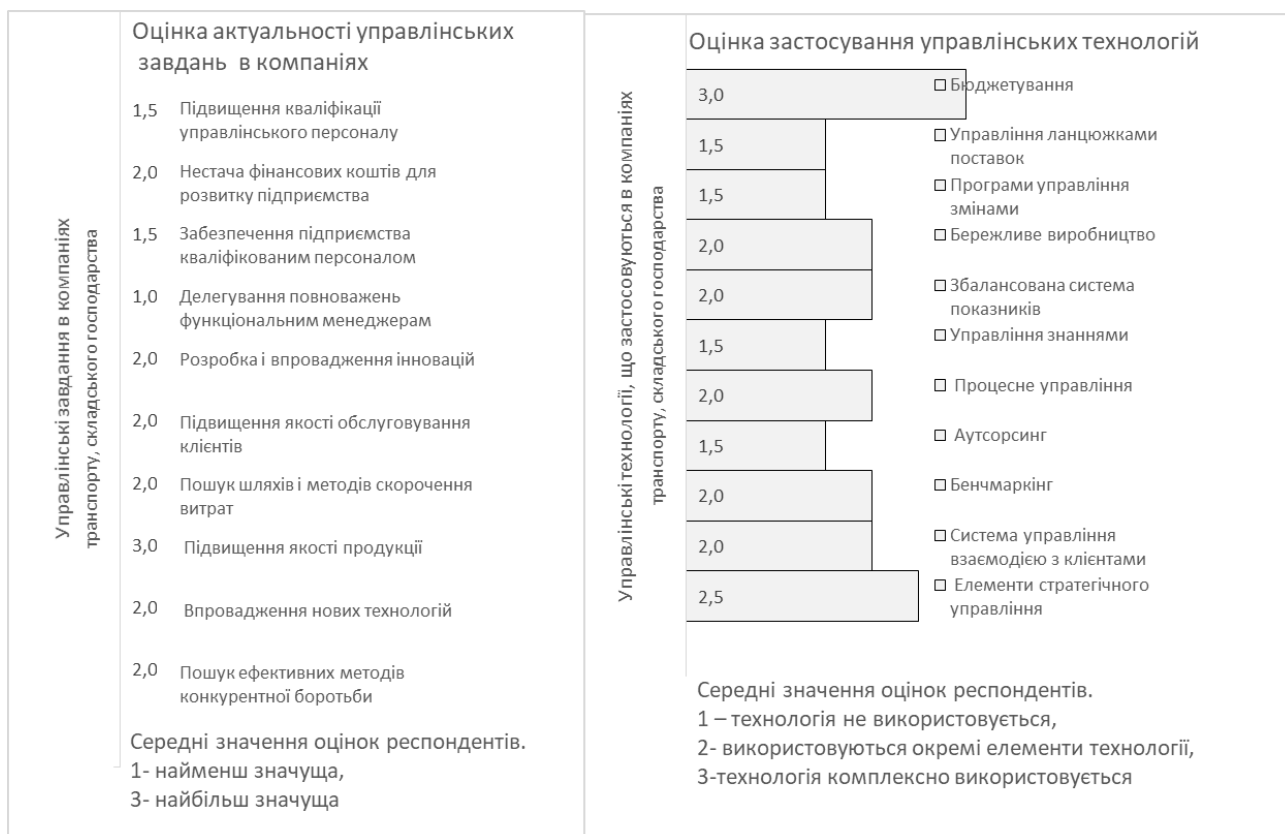


Рис. 11 Кореляція між управлінськими завданнями і управлінськими технологіями для підприємств транспорту і складського господарства

Найважливішими управлінськими завданнями є також пошук ефективних методів конкурентної боротьби, впровадження нових технологій, пошук шляхів і методів скорочення витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів, розробка і впровадження інновацій, нестача фінансових коштів для розвитку підприємства. Для їх вирішення використовуються такі управлінські технології як бюджетування та елементи стратегічного управління. Також

впроваджено окремі елементи управління взаємодією з клієнтами, бенчмаркінгу процесного управління, збалансованої системи показників, бережливого виробництва, що свідчить про здатність цих підприємств до формування ядра управлінських технологій для забезпечення інформаційних потреб менеджменту.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження систем стратегічного контролінгу на вітчизняних підприємствах можна констатувати, що на більшості вітчизняних підприємств реалізована система контролінгу, зорієнтована на систему внутрішньовиробничого обліку (зокрема у таких базових напрямках економічної діяльності як сільське господарство, промисловість, торгівля). Відповідно, стратегія підприємства зосереджена на економії витрат і розробляється, переважно, з урахуванням даних внутрішнього обліку та спрямовується на пошук шляхів досягнення заданого рівня прибутковості й ліквідності підприємства.

Конвергенція когнітивних і інформаційних технологій забезпечує додаткову аналітику для стратегічного управління. Проте, на сьогодні, когнітивні технології обробки даних залишаються капіталомісткими, що суттєво обмежує їх широке розповсюдження. Поширення практики використання хмарних сервісів знімає та вирішує питання капіталомісткості використання когнітивних технологій обробки даних, зменшує інформаційний простір традиційної системи управлінського обліку і сприяє переорієнтації системи контролінгу на інформаційну систему, що формується як ядро інформаційного забезпечення підприємства.

Ключовою функцією такої системи є координація в процесі збору і обміну інформацією. Таким чином, з одного боку, стратегічний контролінг координує діяльність співробітників при використанні управлінських технологій, що забезпечують збирання, аналіз і систематизацію інформації, необхідної для прийняття стратегічних управлінських рішень; з іншого боку, поєднує інформаційні технології із застосуванням когнітивного компоненту при автоматизованій обробці даних для перетворення інформації на банк систематизованих техніко-економічних знань для підтримки стратегічного планування.