

## BSCM-КОНТРОЛІНГ ПІДПРИЄМСТВ

### BSCM OF CONTROLLING OF THE ENTERPRISE

УДК 338.58:65.014

<https://doi.org/10.32843/infrastruct43-54>

**Чижишин О.І.**

к.е.н., доцент кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін  
Чортківський навчально-науковий інститут підприємництва і бізнесу  
Тернопільського національного економічного університету

**Chyzyshyn Oksana**

Chortkiv Institute of Entrepreneurship  
and Business of  
Ternopil National Economic University

*BSCM-контролінг дає можливість керівнику визначити, як організація працює над створенням вартості для сьогоднішніх і майбутніх клієнтів, з одного боку, і що слід здійснити підприємству для розширення внутрішніх можливостей і збільшення інвестицій – з іншого. У статті розглянуто сутність BSCM-контролінгу підприємств, що переводить загальне бачення і стратегію компанії в конкретні цілі. Ці показники розроблені за кожною з чотирьох перспектив діяльності підприємства з метою підвищення ефективності та прогнозованості впровадження контролінгових процесів. Для цього виділено структурно-функціональне підґрунтя, на якому базується контролінг. Для кожного з економічних підрозділів підприємства запропоновано властиву йому структуру контролінгових показників, які в синтезі забезпечать цілісність виробничої ефективності та позитивної результативності. Запропоновано використання в сучасних умовах ситуаційного підходу до контролінгу з використанням BSCM як оптимального варіанта мобільного реагування підприємства на зовнішні глобалізаційні зміни економіки.*

**Ключові слова:** показники, система, контролінг, менеджмент, підприємство, формування, ефективність.

*BSCM-контролінг дає можливість керівнику визначити, як організація працює над створенням вартості для сьогоднішніх і майбутніх клієнтів, з одного боку, і що слід здійснити підприємству для розширення внутрішніх можливостей і збільшення інвестицій – з іншого.*

*ця роботає над созданием стоимости для сегодняшних и будущих клиентов, с одной стороны, и что следует осуществить предприятию для расширения внутренних возможностей и увеличения инвестиций – с другой. В статье рассмотрена сущность BSCM-контроллинга предприятия, которая переводит общее видение и стратегию компании в конкретные цели. Эти показатели разработаны по каждой из четырех перспектив деятельности предприятия с целью повышения эффективности и прогнозирования внедренных контроллинговых процессов. Для этого выделена структурно-функциональная основа, на которой базируется контролинг. Для каждого из экономических подразделений предприятия предложена присущая ему структура контроллинговых показателей, которые в синтезе обеспечивают целостность производственной эффективности и положительной результативности. Предложено использовать в современных условиях ситуационный подход к контроллингу с использованием BSCM как оптимального варианта мобильного реагирования предприятия на внешние глобализационные изменения экономики.*

**Ключевые слова:** показатели, система, контролинг, менеджмент, предприятие, формирование, эффективность.

*The article considers the essence of a BSCM, which translates the company's overall vision and strategy into specific goals. These indicators are developed for each of the four perspectives of the company's activities in order to enhance the efficiency and integrity of the implementation of controlling processes. For this purpose, the structure-functional substrate, on which counter-rounding is based, is highlighted. In the modern period of transformation of economic conditions, there is a change in the concept, management paradigm, which involves changing the goals and objectives of the enterprise, systems for ensuring the adoption of effective solutions. A modern industrial enterprise is a complex dynamic system focused on the achievement of specific goals, the degree of achievement of which, first of all, characterizes the efficiency of the functioning of its management system. A new management mechanism requires new approaches, one of which is controlling, which arose on the verge of a combination of economic analysis, planning, management accounting and management. New tools and methods of financial management are beginning to be used effectively at domestic enterprises, but, in our opinion, there is insufficiently developed the question of assessing the economic efficiency of these tools, analyzing the analytical aspects of composition, dynamics, structure of the system of indicators of controlling for the purpose of effective enterprise management, with "Their influence on the organization of production and ensuring its processes. The control is linked to the search for weaknesses in the activity of subcontracting, the liquidation of "narrow" and "problematic" areas in the financial and financial spheres, the regulation of the strategy of development. If traditional systems of control of the activity of an enterprise are based on the monitoring of minor events (financial accounting) or events in the real scale of the Chas (Yapravlinskij public), then the control is oriented to future events. For control systems, the most important lesson is the rejection of forecasted factors for the future with the horizon of planning more than 3 years, and not from supporting plans, as is customary in domestic enterprises. Equate future predicted statements with their actual significance. It is unnecessary to emphasize the fact that the system of forecasting the development of an enterprise requires the planning of economic factors, and the account organizes the collection and processing of data in a given section, as it is supposed in the planning system. Days of inventory and plans are used for annealing offs. The control unit sends information about the rejection of the actual factors from the fact that they have been decoded, which has affected these deviations. A system of balanced indicators is developed and proposed, which is a planning and control system, which is a part of the system of governing the organization and can be its main element; it can increase the quality of the information provided by the internal one.*

**Key words:** indicators, system, controlling, management, enterprise, formation, efficiency.

**Постановка проблеми.** В умовах сьогодення досить важливим постає питання щодо оцінки ефективної діяльності підприємства, оскільки вимір результатів є необхідним для забезпечення його подальшого розвитку та стабільності. Разом з тим класичний апарат оцінки діяльності підприємств, що базувався переважно на фінансових показниках, не дає змогу комплексно представити результати діяльності підприємства.

Важливу роль у розв'язанні цієї проблеми відіграє система збалансованих показників BSCM, яка дає змогу представити у взаємній залежності

господарський, фінансовий, інноваційний, управлінський аспекти діяльності підприємства.

Останнім часом значна увага приділяється чинникам нефінансового характеру як то: нематеріальні активи, сучасні технології, рівень підготовки та кваліфікації провідних фахівців. Нами запропоновано використання збалансованої системи показників (BSCM) контролінгу підприємства в рамках моделі стійкого розвитку. Сучасні стратегії розвитку підприємств формуються з урахуванням використання контролінгу в системі управління. Практичне впровадження сформованої стратегії

неможливо без чітко визначених інструментів контролінгу, серед яких важливе місце посідає збалансована система показників (BSCM).

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Найґрунтовніше проблеми BSCM-контролінгу розглянуто в працях іноземних та вітчизняних учених А. Дайле, Е. Майера, Д. Хана, П. Хорвата, Ю.Ю. Морозова, М.С. Пушкаря, В.П. Савчука, Л.А. Сухаревої, С.Н. Петренко, Г.І. Кузьменко.

**Постановка завдання.** Використання BSCM дає можливість розглядати в комплексі показники фінансового і нефінансового характеру. Необхідність дослідження BSCM пов'язана з:

- глобалізацією економіки;
- упровадженням нових технологій та підходів до управління підприємством;
- неможливістю лише на основі використання фінансових показників прийняти управлінські рішення, які б забезпечили стратегічний розвиток підприємства.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Сталий розвиток підприємницьких структур неможливий без формування та забезпечення виконання мети, досягнення якої в умовах динамічно розвинутого середовища вимагає розроблення нових підходів до управління. Саме використання BSCM у системі контролінгу підприємств може забезпечити підтримку виконання управлінських рішень.

Головною метою застосування контролінгу в системі управління розвитком підприємства є підвищення ефективності та прогнозованості впровадження контролінгових процесів. Для цього необхідно виділити структурно-функціональне підґрунтя, на якому базується контролінг.

До основної групи функцій слід віднести аналітичну, методичну, контрольну, координаційну, інформаційну та функцію підтримки процесу прийняття рішень. Специфічні функції контролінгу включають у себе консалтингову, коментуючу та інноваційну функції. Реалізація функцій контролінгу пов'язана з використанням його методів (інструментів). Для цілей управління інноваційним розвитком на відповідних ієрархічних рівнях доцільно використовувати такі методи контролінгу: стратегічний рівень – SWOT-аналіз, PEST-аналіз, функціонально-вартісний аналіз, аналіз конкурентних переваг, портфельний аналіз, аналіз стратегічного позиціонування, аналіз сценаріїв; оперативний рівень – GAP-аналіз, портфоліо-аналіз, система збалансованих показників, бюджетування, ABC-аналіз, аналіз фінансових показників [1, с. 60].

В умовах інформаційних і глобалізаційних змін «збалансована система показників (BSCM) забезпечує менеджмент універсальним механізмом, який інтерпретує світогляд і стратегію компанії через набір взаємопов'язаних показників»

[1, с. 62]. Управління підприємствами споживчої кооперації є багаторівневим і досить складним, тому під час формування системи збалансованих показників необхідно враховувати особливості діяльності та існуючої системи управління. Причому необхідно звернути увагу на те, що велика кількість показників не сприятиме поліпшенню системи управління, а, навпаки, вимагатиме збільшення зусиль щодо забезпечення контролю над їх виконанням.

Ці чотири складники (перспективи) збалансованої системи показників дають можливість досягти балансу між:

- довго- та короткостроковими цілями;
- бажаним результатом і фактором його досягнення;
- внутрішніми та зовнішніми чинниками впливу.

Під час формування збалансованої системи показників головним є забезпечення правильного визначення цілей, спрямованих на виконання вибраної стратегії.

Пошуки найефективнішої моделі контролінгу призвели до висновку, що не існує єдиної універсальної моделі контролінгу, яка може однаково ефективно задовольнити потреби кожної окремої організації, тому набирає актуальності питання: в яких умовах та які характеристики системи контролінгу є найбільш ефективними?

У середині 60-х років в англійських наукових публікаціях виник ситуативний підхід (contingency approach) у менеджменті, що відноситься до низки біхевіористичних теорій. У німецькомовних наукових працях даний підхід одержав назву Situative Ansatz [2, с. 93].

Прихильники такої точки зору на протигагу бюрократичній моделі Вебера розглядають організацію як відкриту систему, на яку впливають зовнішні та внутрішні чинники.

Організація з погляду ситуативного підходу є відкритою системою, елементам якої притаманні певні характеристики.

Використання такого підходу дає змогу всебічно дослідити та встановити закономірності між організаційними характеристиками та умовами середовища, що оточує підприємство. Установлені закономірності слугують теоретичною основою менеджменту під час організації систем управління та, зокрема, контролінгу.

Сьогодні більшість керівників активно використовує традиційне стратегічне управління та стратегічні маркетингові підходи до управління підприємством. Стратегічне маркетингове управління як процес передбачає визначення цільових орієнтирів організації, здійснення стратегічного аналізу (тобто аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації), розроблення стратегії, реалізацію стратегії та здійснення стратегічного контролю. Причому саме здатність

організації результативно впроваджувати свої маркетингові стратегії є ключовим чинником, який визначає вартість компанії.

Збалансована система показників (BSCM) – це система стратегічного управління організацією на підставі вимірювання та оцінки ефективності її діяльності за набором показників, підібраних так, щоб урахувати всі суттєві (з погляду стратегії) аспекти діяльності організації (фінансові, маркетингові, виробничі і т. ін.) Вона трансформує місію і загальну стратегію організації у систему взаємозв'язаних показників [3, с. 218].

Збалансована система показників дає змогу менеджерам оцінити бізнес із чотирьох різних позицій і дати відповіді на такі чотири основні запитання:

1. Як ми виглядаємо в очах акціонерів і яким є наш потенціал як потенційного партнера на ринку (зовнішня фінансова перспектива)?

2. Як споживачі ставляться до нас (перспектива клієнтів)?

3. У чому ми повинні діяти краще за інших (перспектива внутрішніх бізнес-процесів)?

4. За рахунок яких знань, умінь, досвіду, технологій та інших нематеріальних активів ми зможемо реалізувати наші конкурентні переваги (перспектива навчання та зростання професійності персоналу) [4, с. 147]?

Як правило, кожен блок повинен охоплювати від трьох до п'яти показників. Збалансована система показників переводить загальне бачення і стратегію компанії в конкретні цілі і показники за кожною з чотирьох перспектив діяльності підприємства.

Перспектива внутрішніх бізнес-процесів (*internal business process perspective*). Перспектива внутрішніх бізнес-процесів фокусується на тих бізнес-процесах, які збільшують цінність для клієнтів і знижують витрати для поліпшення фінансових результатів діяльності. Р. Каплан і Д. Нортон у межах ланцюжка створення цінності пропонують виділяти три основні типи внутрішніх процесів [6, с. 300].

На нашу думку, запропоновані Р. Капланом та Д. Нортонем перспективи, які входять до складу збалансованої системи показників, не є незмінними і можуть доповнюватися підприємством з урахуванням особливостей діяльності та економічної ситуації, в якій вони працюють. На наше переконання, формування ефективної стратегії діяльності підприємств споживчої кооперації неможливе без урахування забезпеченості оборотними активами, і, своєю чергою, включення перспективи матеріально-технічного забезпечення в систему збалансованих показників є достатньо доцільним і необхідним. Це сприятиме формуванню сучасної інформаційної та організаційної системи з метою забезпечення відповідності

стратегічних цілей, показників, завдань та факторів діючій стратегії управління.

Р. Каплан та Д. Нортон [6, с. 317] стверджують, що досить важливим є процес реалізації концепції BSC, у результаті визначені перспективи мають бути між собою взаємопов'язаними. Ми вважаємо, що умовно можна виділити п'ять основних етапів формування BSCM для підприємств:

1. Етап розроблення BSCM, який передбачає перетворення прогнозних планів та стратегій на відповідні цілі та заходи. Після такого формування BSCM необхідно забезпечити її інтеграцію в управлінський процес.

2. Етап координації ґрунтується на побудові відповідних цілей і показників із подальшою їх декомпозицією від вищого керівництва до допоміжних ланок структури.

3. Етап планування, який передбачає визначення шляхів досягнення запланованих результатів у визначений час, оптимальний розподіл ресурсів, проектування стратегічних заходів у розрізі визначених перспектив.

4. Етап зворотного зв'язку і навчання – оновлення теоретичної бази стратегії з урахуванням нових знань персоналу.

5. Етап коригування щодо впливу зовнішнього середовища. На нашу думку, в системі реалізації збалансованих показників найголовнішим є етап зворотного зв'язку і навчання, оскільки реалізація будь-якої стратегії в кінцевому підсумку ґрунтується на знаннях персоналу підприємства.

Слід також зауважити: без забезпечення зворотного зв'язку та перманентного процесу навчання персоналу неможливо досягти оптимально можливого результату діяльності підприємства.

Запорукою забезпечення ефективної і прибуткової діяльності є модернізація та впровадження нових технологій на підприємствах споживчої кооперації. Підприємство, яке не здатне впроваджувати новітні технології, приречене на провал або неефективну систему управління. У сучасному економічному середовищі комфортно можуть почувати себе тільки ті підприємства, що мають достатній рівень гнучкості та визначили специфічні риси, які відрізняють їх від інших учасників ринкових відносин.

**Висновки з проведеного дослідження.** Процес формування показників і напрямів внутрішніх бізнес-процесів у складі збалансованої системи показників значно відрізняється від традиційного підходу, який базується на контролі та вдосконаленні існуючих у підприємства центрів відповідальності та підрозділів. Використання традиційного підходу ґрунтується на фінансових показниках у межах аналізу відхилень. Останнім часом спостерігається вихід підприємств за межі такого підходу, але не ставиться за мету інтеграція бізнес-процесів у цілому на підприємстві.

Використання збалансованої системи показників дає можливість об'єднати бізнес-процеси підприємства в єдиний ланцюг із подальшим виділенням пріоритетів. Цілі та показники складника внутрішніх бізнес-процесів мають бути сформовані згідно з чіткою стратегією, спрямованою на задоволення сподівань клієнтів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Добровольська О.В. Контролінг як засіб створення довгострокових конкурентних переваг на підприємстві *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 2. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 19.05.2020).
2. Garrison R. Managerial Accounting making decisions. Homewood : BIR Irwin, 1998. 238 p.
3. Кубік В.Д. Роль і значення системи контролінгу в управлінському обліку підприємств. *Облік, економіка, менеджмент: наукові нотатки*. 2014. Вип. 4. С. 217–222.
4. Мельник С.І. Принципи контролінгу в управлінні підприємством. *Управління розвитком*. 2013. № 12. С. 146–148.
5. Третякова М.Л. Контролінг як концепція ефективного управління підприємством. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*. 2013. Вип. 10(4). С. 298–303.
6. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансованная система показателей. От стратегии к действию : научное пособие. Москва : Олимп-Бизнес, 2003. 650 с.
7. Зоріна О.А. Місце контролінгу в системі управління підприємством. *Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право)*. 2010. № 2(49). С. 59–66.
8. Прокопенко О.В., Криворучко Л.Б. Контролінг у системі управління підприємством і прийнятті управлінських рішень. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2011. № 4. URL : [http://nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dtr\\_ep/2009\\_7/files/EC709\\_26.pdf](http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2009_7/files/EC709_26.pdf) (дата звернення: 19.05.2020).
9. Івата В.В. Контролінг у системі управління підприємством. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2009. № 3. URL : [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009\\_3/ivata\\_309.htm](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_3/ivata_309.htm) (дата звернення: 19.05.2020).
10. Калайтан Т.В. Проблеми термінології. URL : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vlca/Ekon/2009\\_30/11.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vlca/Ekon/2009_30/11.pdf) (дата звернення: 20.05.2020).

11. Фуфигіна М.М. Контролінг як система управління. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 7. URL : <http://library.krasu.ru> (дата звернення: 20.05.2020).

#### REFERENCES:

1. Dobrovolskaya O.V. Controlling as a means of creating long-term competitive advantages in the enterprise Problems of a systematic approach in the economy. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (accessed 19 May 2020).
2. Garrison R.(1998). Managerial Accounting making decisions, Irwin: Homewood
3. Kubik V.D. ( 2014) The role and significance of the control system in the management accounting of enterprises. Accounting, economics, management scientific notes international collection of scientific works, 4, 217-222.
4. Melnik, S.I. (2013). Controlling Principles in Enterprise Management. Development Management, 12, 146-148.
5. Tretyakova, M. L. (2013). Controlling as the concept of effective enterprise management Economic sciences. Cher Accounting and finance, 10(4), 298-303.
6. Kaplan Robert S. & Norton D. David P.(2003) Sbalansirovannaya sistema pokazatelej. Ot strategii k dejstviyu. Moscow: ZAO "Olimp-biznes" [in Russ]
7. Zorina, O.A. (2010). Place of Controlling in the Enterprise Management System. Scientific Herald of the National University of the State Tax Administration of Ukraine (Economics, Law), 2, 59–66 [in Ukrainian]
8. Prokopenko O.V., Krivoruchko L. B. (2009). Controlling in the enterprise management system and making managerial decisions. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dtr\\_ep/\\_7/files/EC709\\_26.pdf](http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/_7/files/EC709_26.pdf) (accessed 19 May 2020).
9. Ivata V. V. (2009) Controlling in the enterprise management system. Problems of a systemic approach in the economy. 3. Retrieved from [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009\\_3/ivata\\_309.htm](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_3/ivata_309.htm) (accessed 19 May 2020).
10. Kalaytan T. V. (2009). Problems of terminology. Retrieved from [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vlca/Ekon/2009\\_30/11.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vlca/Ekon/2009_30/11.pdf) (accessed 20 May 2020).
11. Fufigina MM Controlling as a management system Problems of a systems approach in economics. <http://library.krasu.ru> (accessed 20 May 2020).