

## МЕХАНІЗМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МАРКЕТИНГООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ НА ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ РИНКУ

© 2014 ШАБЕЛЬНИК Т. В.

УДК 005.346:[339.13.021:615]

### Шабельник Т. В. Механізми бізнес-процесів маркетингоорієнтованого управління на фармацевтичному ринку

У статті проведено аналіз механізмів бізнес-процесів маркетингоорієнтованого управління на фармацевтичному ринку, визначено їх особливості. Проаналізовано такі механізми бізнес-процесів маркетингоорієнтованого управління на фармацевтичному ринку: маркетингові дослідження фармацевтичного ринку, формування та управління фармацевтичними послугами, управління ціноутворенням фармацевтичних товарів, стратегічне маркетингоорієнтоване управління динамічним асортиментом фармацевтичних товарів, управління динамічними запасами фармацевтичних товарів, управління транспортуванням фармацевтичних товарів, системи підтримки прийняття рішень бізнес-процесів маркетингоорієнтованого управління. До особливостей перелічених механізмів бізнес-процесів належать такі: механізми маркетингоорієнтованих бізнес-процесів фармацевтичного ринку функціонують як послідовно, так і одночасно; виходи одного можуть бути входами для іншого; механізми маркетингоорієнтованих бізнес-процесів фармацевтичного ринку не можуть функціонувати один без одного, ефективність кожного залежить від ефективності реалізації інших бізнес-процесів. У роботі також виділено актуальні завдання маркетингоорієнтованого управління фармацевтичним ринком, що потребують розробки спеціальних методів і моделей для їх подальшого вирішення.

**Ключові слова:** бізнес-процес, маркетингоорієнтоване управління, фармацевтичний ринок, фармацевтичні товари, фармацевтичні послуги  
**Рис.:** 1. **Бібл.:** 8.

**Шабельник Тетяна Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри інформаційних систем і технологій управління, Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського (вул. Щорса, 31, Донецьк, 83050, Україна)  
**E-mail:** Tanya.shabelnik@yandex.ua

УДК 005.346:[339.13.021:615]

### Шабельник Т. В. Механизмы бизнес-процессов маркетинго-ориентированного управления на фармацевтическом рынке

В статье проведен анализ механизмов бизнес-процессов маркетингоориентированного управления на фармацевтическом рынке, определены их особенности. Проанализированы следующие механизмы бизнес-процессов маркетингоориентированного управления на фармацевтическом рынке: маркетинговые исследования фармацевтического рынка, формирование и управление фармацевтическими услугами, управление ценообразованием фармацевтических товаров, стратегическое маркетингоориентированное управление динамическим ассортиментом фармацевтических товаров, управление динамическими запасами фармацевтических товаров, управление транспортной доставкой фармацевтических товаров, системы поддержки принятия решений бизнес-процессов маркетингоориентированного управления. К особенностям перечисленных механизмов бизнес-процессов относятся следующие: механизмы маркетингоориентированных бизнес-процессов фармацевтического рынка функционируют как последовательно, так и одновременно; выходы одного могут быть входами для другого; механизмы маркетингоориентированных бизнес-процессов фармацевтического рынка не могут функционировать друг без друга, эффективность каждого зависит от эффективности реализации других бизнес-процессов. В работе также выделены актуальные задачи маркетингоориентированного управления фармацевтическим рынком, для реализации которых необходимым условием является разработка специальных методов и моделей.

**Ключевые слова:** бизнес-процесс, маркетингоориентированное управление, фармацевтический рынок, фармацевтические товары, фармацевтические услуги.  
**Рис.:** 1. **Библ.:** 8.

**Шабельник Татьяна Владимировна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры информационных систем и технологий управления, Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского (ул. Щорса, 31, Донецк, 83050, Украина)  
**E-mail:** Tanya.shabelnik@yandex.ua

UDC 005.346:[339.13.021:615]

### Shabelnyk Tetiana V. Mechanisms of Business Processes of Marketing-oriented Management in the Pharmaceutical Market

The article conducts analysis of mechanisms of business processes of marketing-oriented management in the pharmaceutical market and identifies its specific features. It analyses the following mechanisms of business processes of marketing-oriented management in the pharmaceutical market: marketing studies of the pharmaceutical market, formation and management of pharmaceutical services, management of price formation of pharmaceutical goods, strategic marketing-oriented management of a dynamic range of pharmaceutical goods, management of dynamic reserves of pharmaceutical goods, management of transportation of pharmaceutical goods, and system of support of decision making in business processes of marketing-oriented management. Specific features of the above listed mechanisms of business processes are as follows: mechanisms of marketing-oriented business processes of the pharmaceutical market function both serially and simultaneously; outlets of one could be inlets for another; and mechanisms of marketing-oriented business processes of the pharmaceutical market cannot function without each other – efficiency of each of them depends on efficiency of realisation of other business processes. The article also specifies topical tasks of marketing-oriented management of the pharmaceutical market, a necessary condition for realisation of which is development of special methods and models.

**Key words:** business process, marketing-oriented management, pharmaceutical market, pharmaceutical goods, pharmaceutical services.  
**Pic.:** 1. **Bibl.:** 8.

**Shabelnyk Tetiana V.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Information Systems and Technology Management, Donetsk National University of Economy and Trade named after M. Tugan-Baranovsky (vul. Shchorsa, 31, Donetsk, 83050, Ukraine)  
**E-mail:** Tanya.shabelnik@yandex.ua

Сучасний фармацевтичний ринок України має розвинуту інфраструктуру, та, невидлячись на постійне динамічне розширення, характеризується зростаючими темпами конкуренції. Складне конкурентне середовище підвищує необхідність здійснення процесів ефективного управління бізнес-процесами на фармацевтичному ринку.

Під бізнес-процесом фармацевтичного ринку розуміється сукупність взаємопов'язаних функцій та завдань, що направлені на отримання прибутку та представлення фармацевтичних послуг від створення до реалізації фармацевтичних товарів. До основних операційних бізнес-процесів фармацевтичного ринку входять постачання, виробництво,

маркетинг та продажі [3]. Причому, значна питома вага у процесах створення прибутку від представлення фармацевтичних послуг, виробництва та реалізації фармацевтичних товарів формується при здійсненні бізнес-процесів маркетингу та продажів. Ці бізнес-процеси формують групу бізнес-процесів маркетинго-орієнтованого управління фармацевтичного ринку.

Дослідженню та аналізу підлягають ті бізнес-процеси, реалізація яких приводить до отримання певного економічного результату. Наприклад, зниження витрат на зберігання, збільшення прибутку, зростання долі ринку або залучення додаткових споживачів, тощо.

У сучасній зарубіжній та вітчизняній науковій літературі питанням досліджень та вдосконалення механізмів маркетингових бізнес-процесів приділяється достатньо уваги. Серед них можна виділити роботи Андерсен Б., Балабанової Л.В., Виноградової О. В., Карпенко Н.В., Репіна В. В. [1 – 5].

Разом з тим потребують подальшого розвитку питання аналізу механізмів бізнес-процесів маркетинго-орієнтованого управління на фармацевтичному ринку.

Отже, метою роботи є аналіз механізмів та виявлення особливостей бізнес-процесів маркетингоорієнтованого управління на фармацевтичному ринку для подальшого обґрунтування необхідності розробки спеціальних методів їх оптимізації.

У сучасній науковій літературі з управління фармацевтичним ринком існує деяка кількість визначень та переліків бізнес-процесів, що не протирічать, а доповнюють один одного [1 – 5].

Таким чином, у роботі під бізнес-процесом маркетингоорієнтованого управління розуміється сукупність взаємопов'язаних функцій та завдань маркетингу і продажів, що утворюють значну питому вагу у процесах створення прибутку від представлення фармацевтичних послуг та реалізації фармацевтичних товарів [8].

На сьогоднішній день, існує деяка кількість типів фармацевтичних підприємств, що функціонують на українському фармацевтичному ринку [7]. Для конкурування в ринковому середовищі останнім необхідно вести постійний моніторинг своїх бізнес-процесів.

До суттєвих функцій бізнес-процесів маркетингоорієнтованого управління на фармацевтичному підприємстві відносяться: виявлення дефектури, вибір постачальників, формування замовлень, оприбуткування і передпродажна підготовка товарів, ведення серійного обліку, управління запасами, оптимальне переміщення фармацевтичних товарів у межах однієї аптечної мережі, відпустка препаратів споживачам.

Таким чином, серед основних механізмів бізнес-процесів маркетингоорієнтованого управління фармацевтичного ринку виділимо такі:

1. Маркетингові дослідження фармацевтичного ринку.
2. Формування та управління фармацевтичними послугами.
3. Управління ціноутворенням фармацевтичних товарів.
4. Стратегічне маркетингоорієнтоване управління динамічним асортиментом фармацевтичних товарів.
5. Управління динамічними запасами фармацевтичних товарів.
6. Управління транспортуванням фармацевтичних товарів.

7. Системи підтримки прийняття рішень бізнес-процесів маркетингоорієнтованого управління.

Розглянемо детальніше виділені механізми маркетингоорієнтованих бізнес-процесів, їх основне призначення та складові. На рис. 1 зображено структуру та функціональні зв'язки виділених механізмів маркетингоорієнтованих бізнес-процесів фармацевтичного ринку.

*Механізм бізнес-процесу «Маркетингові дослідження фармацевтичного ринку»* має за мету проводити системний аналіз структури та динаміки конкурентного середовища, потреб споживачів та інновацій на фармацевтичному ринку. Він складається з таких стадій: «Моніторинг конкурентного середовища», «Моніторинг потреб споживачів», «Моніторинг інновацій на фармацевтичному ринку». Розглянемо їх детальніше.

1. «Моніторинг конкурентного середовища». Дослідження діяльності конкурентів дозволяють виявити їх сильні та слабкі сторони, з'ясувати результативність конкретних маркетингових стратегій. На даному етапі оцінюється розподіл і динаміка ринкової питомих ваги конкурентів. На сьогодні конкурувати за рахунок фармацевтичних товарів серед аптечних мереж є неможливим, внаслідок того, що фармацевтичні товари представлені одними й тими самими виробниками. Тому резервом конкурування може виступати ціна та якість надання фармацевтичних послуг.

2. «Моніторинг потреб споживачів». На сучасному етапі споживачі мають безліч можливостей вибору аптечної мережі, яка більшою мірою задовольняє їх потреби. При цьому вибір міста здійснення покупки ґрунтується на особистому досвіді, рекламі та порадах знайомих. Тому моніторинг потреб, поведінки та переваг споживачів є актуальним завданням при підтримці конкурентоспроможності фармацевтичного підприємства.

Дослідження та аналіз потреб споживачів, їх постійний моніторинг дозволяють виявити суттєві моменти при формуванні конкурентної стратегії, скоригувати підходи до формування ринкової політики. Одним із резервів формування останньої є використання факторів привабливості аптечної мережі для споживачів. Таким чином, інформація щодо середньостатистичного споживача фармацевтичних товарів дозволяє скоригувати заходи у процесі формування іміджу фармацевтичного підприємства, структури асортиментної матриці та, відповідно, рівня його прибутковості.

3. «Моніторинг інновацій на фармацевтичному ринку». Дослідження та аналіз інновацій на фармацевтичному ринку дозволяють проводити своєчасне введення їх у бізнес-процес. У межах маркетингоорієнтованого управління до інновацій відносяться і нові фармацевтичні товари, що поєднують декілька різних компонентів, і принципово нові форми лікарських засобів.

*Механізм бізнес-процесу «Формування та управління фармацевтичними послугами»* має за мету надання якісного інформаційного та сервісного забезпечення. Розглянемо структуру стадій бізнес-процесу «Формування та управління фармацевтичною послугою» детальніше.

1. «Надання якісного сервісного забезпечення». Процес надання ефективного сервісу розуміє побудову системи якісного обслуговування. Процес обслуговування споживача включає такі складові: створення першого враження на основі інтер'єру та екстер'єру торговельного залу та реакції робітника першого столу; виявлення потреб споживачів; презентація варіантів пропозицій; пошук необхідного фар-



Рис. 1. Структура та функціональні зв'язки механізмів маркетингоорієнтованих бізнес-процесів фармацевтичного ринку

мацевтичного товару; оформлення покупки, скорочення часу стояння в черзі, тощо. Ефективність сервісу зростатиме за рахунок надання додаткових послуг, наприклад, спеціально розрахованих пільг, доставки товарів, безкоштовне вимірювання тиску, тощо.

2. «Надання якісного інформаційного забезпечення». Суттєвим доповненням процесу якісного обслуговування є своєчасне та повне інформування споживача щодо економічних і фізіотерапевтичних властивостей фармацевтичних товарів.

Механізм бізнес-процесу «Управління ціноутворенням фармацевтичних товарів» має за мету здійснювати ефективне диференційне цінове позиціонування фармацевтичних товарів для збільшення продажів і кількості покупців та включає такі стадії.

1. «Прийом фармацевтичних товарів». Метою процесу є скорочення часу прийому фармацевтичних товарів, виявлення неякісних товарів, усунення можливих нестач.

2. «Формування роздрібних цін фармацевтичних товарів». Метою процесу є формування роздрібною ціни кожного фармацевтичного товару згідно до обраного методу ціноутворення. Оприбуткування виконується для товарів, що пройшли перевірку за якістю та кількістю у процесі маркування фармацевтичних товарів. До факторів, що впливають на процес формування роздрібних цін фармацевтичних товарів, відносяться: споживча здатність та потреби основних споживачів, наявний асортимент, категорія аптеки, конкурентне середовище.

3. «Формування оптових цін фармацевтичних товарів». Метою процесу є формування оптової ціни кожної партії фармацевтичних товарів згідно з обраним методом ціноутворення. Наведена стадія відсутня для фармацев-

тичних підприємств, що не виконують функцій експорту та дистрибуції.

Механізм бізнес-процесу «Стратегічне маркетинго-орієнтоване управління динамічним асортиментом фармацевтичних товарів» має за мету збільшення економічних показників у результаті продажів фармацевтичних товарів, зростання конкурентоспроможності, лояльності споживачів та питомої ваги постійних споживачів. Розглянемо структуру та призначення стадій цього бізнес-процесу.

1. «Збір маркетингової інформації, щодо фармацевтичних товарів». Метою процесу є отримання своєчасної та достовірної інформації, щодо потреби аптечної мережі у фармацевтичних товарах. На першому етапі цієї стадії проводиться формування асортиментного переліку згідно з використанням спеціальних методів прогнозування та планування асортиментної матриці.

2. «Замовлення фармацевтичних товарів» має за мету забезпечення динамічної поставки фармацевтичних товарів у необхідній асортиментній кількості. З початку визначається поточна потреба, потім проводиться аналіз пропозицій постачальників, який включає визначення наявності фармацевтичних товарів, що потребуються, порівняльний аналіз цін, визначення пропозицій нових товарів.

3. «Розміщення фармацевтичних товарів у торговельному залі» має за мету ефективне розміщення фармацевтичних товарів для збільшення продажів всіх категорій товарів, а саме, чітко спланованих, не чітко спланованих та спорадичних. При цьому використовуються спеціальні методи розміщення товарів у торговельному залі. Ефективність цього процесу знижується при недостатній площі торговельних залів аптечної мережі.

4. «Формування маркетингової стратегії фармацевтичних товарів». Відомо, що товари з певною маркетинговою стратегією продаються краще. У даному випадку маркетингові стратегії можуть бути різних форматів. Наприклад, «Покращення якості життя» – це формат стратегії для конкретного фармацевтичного товару. До стратегій формату аптеки або аптечної мережі належать такі: формат торговельного залу (формат самообслуговування, формат прилавку або змішаний формат, тощо); формат розташування фармацевтичних товарів у торговельному залі, наприклад, з урахуванням маршрутів руху споживачів; формат безпосередньої діяльності аптек, наприклад, «Своєчасне забезпечення потрібного препарату», «Поруч з домом», тощо.

*Механізм бізнес-процесу «Управління динамічними запасами фармацевтичних товарів».* Метою процесу є розміщення та зберігання запасів фармацевтичних товарів згідно з логістичними принципами, нормами зберігання лікарських препаратів і виробів медичного призначення при мінімальних витратах на зберігання та дефіциту.

Структура стадій бізнес-процесу «Управління динамічними запасами фармацевтичних товарів» така.

1. «Управління розміщенням та зберіганням запасів фармацевтичних товарів». При управлінні запасами фармацевтичних товарів вирішується завдання повного задоволення споживчого попиту, при мінімізації витрат, необхідних для формування товарної маси та її обслуговування. Тобто, управління запасами фармацевтичних товарів включає, по-перше, забезпечення попиту населення та лікувально-профілактичних закладів у фармацевтичних товарах, по-друге, запобіжні дії від надлишкової товарної маси, що призводить до затоварювання, виключенню з обігу фінансових ресурсів, уповільненню їх оборотності і збільшенню витрат по забезпеченню обслуговування і зберігання фармацевтичних товарів. Скорочення запасів фармацевтичних товарів може дозволити вивільнити значну частину обігових коштів, але при цьому зростає ризик появи дефектури, зниження задоволення попиту населення, все це може привести до погіршення обслуговування покупця, зниженню товарообігу, зменшенню рентабельності фармацевтичного підприємства та його іміджу. Тому необхідним є використання спеціальних методів з оптимізації рівня запасів фармацевтичних товарів.

2. «Утилізація запасів фармацевтичних товарів». Проведення утилізації запасів фармацевтичних товарів є обов'язковим, після закінчення їх терміну придатності, із дотриманням спеціальних технологічних умов, які, в свою чергу, потребують додаткових витрат.

*Механізм бізнес-процесу «Управління транспортуванням фармацевтичних товарів».* Даний процес має за мету оптимізацію транспортних витрат та часу на перевезення як у межах власної аптечної мережі, так і при експорті та дистрибуції. При цьому вирішуються завдання складання графіків постачань та розробки оптимальних маршрутів руху для мінімізації транспортних витрат.

*Механізм бізнес-процесу «Системи підтримки прийняття рішень бізнес-процесів маркетингоорієнтованого управління»* має за мету ефективну автоматизацію бізнес-процесів маркетингоорієнтованого управління для підтримки процесу прийняття рішень з використанням спеціального програмного забезпечення.

Серед напрямів автоматизації фармацевтичного підприємства головне значення має наявність спеціалі-

зованого програмного забезпечення. У даному випадку визначальними чинниками є бюджет процесів автоматизації аптечної мережі; функціональні можливості програмного забезпечення; подальші напрямки автоматизації маркетинго-орієнтованих бізнес-процесів.

При виборі програмного забезпечення існують два варіанти. Перший має на увазі придбання готової програмного забезпечення, другий – замовлення індивідуальної розробки. І в першому, і в другому варіанті є свої переваги та недоліки [6].

Окрім функціональних характеристик програмного забезпечення, дуже важливими чинниками при покупці є її підтримка і супровід. Як показує практика, при впровадженні автоматизації бізнес-процесів фармацевтичного підприємства для сталої і якісної роботи необхідною умовою є належне подальше обслуговування програми.

Таким чином, на підставі проведеного аналізу механізмів бізнес-процесів маркетингоорієнтованого управління сучасного фармацевтичного ринку, можна виділити такі їх особливості.

Механізми маркетингоорієнтованих бізнес-процесів фармацевтичного ринку функціонують як послідовно, так і одночасно, виходи одного можуть бути входами для іншого, але не можуть функціонувати один без одного, ефективність кожного залежить від ефективності реалізації інших бізнес-процесів.

Проведений аналіз механізмів маркетингоорієнтованих бізнес-процесів фармацевтичного ринку дає також підстави виділити актуальні завдання маркетингоорієнтованого управління фармацевтичним ринком, що потребують розробки спеціальних методів та моделей для їх подальшого вирішення.

До останніх відносяться такі: підвищення якості надання фармацевтичних послуг для створення стійкого конкурентного середовища за рахунок використання індивідуального підходу та підвищення результативності контактів зі споживачами; підвищення вірогідності прогнозування продажів з метою оптимізації рівня запасів фармацевтичних товарів і структури асортиментної матриці; збільшення обсягів продажів супутніх фармацевтичних товарів, диверсифікація портфелю фармацевтичних товарів за рахунок включення до асортиментної матриці суміжних груп фармацевтичних товарів (дитяче харчування, лікувальна косметика, медична техніка, тощо); оптимізація процесів маркетингового планування торговельного залу; збір та оптимізація маркетингової інформації за рахунок формування єдиної електронної бази. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. **Андерсен Б.** Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. – 151 с.
2. **Балабанова Л. В.** Управление маркетинговой діяльністю підприємства: Монографія / Л. В. Балабанова, Н. М. Гуржій. – Донецьк, 2010. – 184 с.
3. **Виноградова О. В.** Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних підприємств : монографія / О. В. Виноградова. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 183 с.
4. **Карпенко Н. В.** Управление маркетингом на підприємствах малого та середнього бізнесу : монографія / Н. В. Карпенко. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 363 с.

5. Репин В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление / В. Репин. – М.: Издательство: Манн, Иванов и Фербер. 2013. – 512 с.

6. Шабельник Т. В. Аналіз сучасних інформаційних систем маркетингоорієнтованого управління / Т. В. Шабельник // Экономическая кибернетика. – Донецк: ДонНУ, 2012. – № 1 – 3 (73 – 75). – С. 86 – 91.

7. Шабельник Т. В. Сучасний стан фармацевтичного ринку України / Т. В. Шабельник // Економіст. – Київ, 2013. – № 4. – С. 40 – 42.

8. Шабельник Т. В. Аналіз впливу особливостей фармацевтичних товарів на бізнес-процеси маркетингоорієнтованого управління / Т. В. Шабельник // Економіст. – Київ, 2013. – № 11. – С. 46 – 48.

#### REFERENCES

Andersen, B. *Biznes-protsessy. Instrumenty sovershenstvovaniia* [Business processes. Tools improvement]. Moscow: Standarty i kachestvo, 2003.

Balabanova, L. V., and Hurzhii, N. M. *Upravlinnia marketynhovoio diialnistiu pidprijemstva* [Managing the marketing activities of the company]. Donetsk, 2010.

Karpenko, N. V. *Upravlinnia marketynhom na pidprijemstvakh maloho ta serednyoho biznesu* [Marketing Management for small and medium businesses]. Poltava: RVV PUSKU, 2008.

Repin, V. *Biznes-protsessy. Modelirovanie, vnedrenie, upravlenie* [Business processes. Modeling, implementation and management]. : Mann, Ivanov i Ferber, 2013.

Shabelnyk, T. V. "Analiz suchasnykh informatsiinykh system marketynho-orientovanoho upravlinnia" [Analysis of modern information-based marketing systems management]. *Ekonomicheskaia kybernetyka*, no. 1-3 (73-75) (2012): 86-91.

Shabelnyk, T. V. "Suchasnyi stan farmatsevychnoho rynku Ukrainy" [The current state of the pharmaceutical market of Ukraine]. *Ekonomist*, no. 4 (2013): 40-42.

Shabelnyk, T. V. "Analiz vplyvu osoblyvostei farmatsevychnykh tovariv na biznes-protsesy marketynho-orientovanoho upravlinnia" [Analysis of the impact characteristics of pharmaceutical products for business marketing process-oriented management]. *Ekonomist*, no. 11 (2013): 46-48.

Vynohradova, O. V. *Reinzhyrnyh biznes-protsesiv torhovelykh pidprijemstv* [Business process reengineering retail businesses]. Donetsk: DonDUET, 2006.

УДК 658.7

## СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ ЯК ПІДСИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

© 2014 МОРГУН Г. В.

УДК 658.7

### Моргун Г. В. Стратегічний контролінг як підсистема стратегічного управління

У статті узагальнено теоретичні підходи до визначення поняття «контролінг», які відображають еволюцію теорії контролінга й доповнюють один одного, роблячи акценти на різні аспекти цільової спрямованості контролінга в системі управління. Проведено порівняльний аналіз ознак основних напрямів контролінгу – стратегічного та оперативного, які достатньо тісно взаємодіють один з одним у процесі реалізації функцій управління. Систематизовано визначальні характеристики механізму та концепції стратегічного контролінгу, що складаються з цілей, задач, принципів, функцій, стратегій, методів, інструментів, технологій та практики його реалізації. Обґрунтовано актуальність впровадження стратегічного контролінгу в системі стратегічного управління. Запропоновано визначення «стратегічного контролінгу» як координаційно-контролюючої й аналітично-інформаційної підсистеми стратегічного управління. Такий підхід дозволяє виділити сутнісну характеристику стратегічного контролінгу, уточнити механізм забезпечення та реалізації його функцій.

**Ключові слова:** контролінг, стратегічне управління, стратегічний контролінг, механізм, концепція.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 14.

**Моргун Ганна Вікторівна** – аспірантка, кафедра економіки та оцінки майна підприємства, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** morgun9anna@gmail.com

УДК 658.7

### Моргун А. В. Стратегический контроллинг как подсистема стратегического управления

В статье обобщены теоретические подходы к определению понятия «контроллинг», которые отражают эволюцию теории контроллинга и дополняют друг друга, делая акценты на разные аспекты целевой направленности контроллинга в системе управления. Проведен сравнительный анализ признаков основных направлений контроллинга – стратегического и оперативного, которые достаточно тесно взаимодействуют друг с другом в процессе реализации функций управления. Систематизированы определяющие характеристики механизма и концепции стратегического контроллинга, состоящие из целей, задач, принципов, функций, стратегий, методов, инструментов, технологий и практики его реализации. Обоснована актуальность внедрения стратегического контроллинга в системе стратегического управления. Предложено определение «стратегического контроллинга» как координационно-контролирующей и аналитически-информационной подсистемы стратегического управления. Такой подход позволяет выделить сущность стратегического контроллинга, уточнить механизм обеспечения и реализации его функций.

**Ключевые слова:** контроллинг, стратегическое управление, стратегический контроллинг, механизм, концепция.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 2. **Библ.:** 14.

**Моргун Анна Викторовна** – аспирантка, кафедра экономики и оценки имущества предприятия, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** morgun9anna@gmail.com

UDC 658.7

### Morhun Hanna V. Strategic Controlling as a Subsystem of Strategic Management

The article generalises theoretical approaches to definition of the "controlling" notion, which reflect evolution of the controlling theory and supplement each other, focusing on various aspects of the target direction of controlling in the system of management. The article conducts a comparative analysis of features of main directions of controlling – strategic and operative, which quite closely interact with each other in the process of realisation of management functions. The article systemises determining characteristics of the mechanism and concept of strategic controlling, which consist of goals, tasks, principles, functions, strategies, methods, instruments, technologies and practice of its realisation. The article justifies urgency of introduction of strategic controlling in the system of strategic management. It offers definition of "strategic controlling" as a coordination-controlling and analytical-information subsystem of strategic management. Such an approach allows specification of the essence of strategic controlling and clarify the mechanism of ensuring and realisation of its functions.

**Key words:** controlling, strategic management, strategic controlling, mechanism, concept.

**Pic.:** 2. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 14.

**Morhun Hanna V.** – Postgraduate Student, Department of Economics and Business property valuation, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** morgun9anna@gmail.com