

ПОКАЗНИКИ ОЦІНЮВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО КОНТРОЛІНГУ

©2018 ГАВРИЛЕНКО В. О.

УДК 657:338.124.4(477)

Гавриленко В. О. Показники оцінювання антикризового контролінгу

Метою статті є розробка системи показників оцінювання контролінгу в антикризовому управлінні для виявлення слабких сигналів кризи й аналізу можливих їх наслідків для стратегії розвитку підприємства. Проаналізовано існуючі системи показників, які забезпечують підприємство інформаційно-аналітичною підтримкою на всіх рівнях управління для вирішення оперативних і стратегічних завдань. Автором обґрунтовано необхідність розробки системи показників оцінювання контролінгу для вирішення оперативних і стратегічних завдань антикризового управління. Запропоновано методикою оцінки ефективності антикризового контролінгу.

Ключові слова: криза, антикризове управління, контролінг, облікова інформація, управлінський облік, показники оцінювання, бюджетування, аналіз.
Бібл.: 8.

Гавриленко Валентина Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри бухгалтерського обліку, аналізу і аудиту, Черкаський державний технологічний університет (бульв. Шевченка, 460, Черкаси, 18006, Україна)

E-mail: vali4ka14@ukr.net

УДК 657:338.124.4(477)

Гавриленко В. А. Показатели оценки антикризисного контроллинга

Целью статьи является разработка системы показателей оценки контроллинга в антикризисном управлении для выявления слабых сигналов кризиса и анализа возможных его последствий для стратегии развития предприятия. Проанализированы действующие системы показателей, которые обеспечивают предприятие информационно-аналитической поддержкой на всех уровнях управления для решения оперативных и стратегических заданий. Автором обоснована необходимость разработки системы показателей оценки контроллинга для решения оперативных и стратегических заданий антикризисного управления. Предложена методика оценки эффективности антикризисного контроллинга.

Ключевые слова: кризис, антикризисное управление, контроллинг, учетная информация, управленческий учет, показатели оценки, бюджетирование, анализ.

Библ.: 8.

Гавриленко Валентина Александровна – кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой бухгалтерского учета, анализа и аудита, Черкасский государственный технологический университет (бульв. Шевченко, 460, Черкасы, 18006, Украина)

E-mail: vali4ka14@ukr.net

UDC 657:338.124.4(477)

Gavrylenko V. O. The Indicators of the Evaluation of Anti-Crisis Controlling

The article is aimed at developing a system of indicators of evaluation of controlling in anti-crisis management to detect weak signals of crisis and to analyze its possible consequences for the strategy of enterprise development. The existing systems of indicators which provide enterprise with information-analytical support at all levels of management for the solving of operative and strategic tasks are analyzed. The author substantiates necessity of development of the system of indicators of evaluation of controlling for solving of the operative and strategic tasks of anti-crisis management. A methodology for evaluation of efficiency of anti-crisis controlling is proposed.

Keywords: crisis, anti-crisis management, controlling, accounting information, managerial accounting, evaluation indicators, budgeting, analysis.

Bibl.: 8.

Gavrylenko Valentyna O. – PhD (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Accounting, Analysis and Audit, Cherkasy State Technological University (460 Shevchenko Blvd., Cherkasy, 18006, Ukraine)

E-mail: vali4ka14@ukr.net

Необхідність дослідження контролінгу та розробка показників його оцінювання, які забезпечать підприємство необхідною інформацією на усіх рівнях управління для вирішення як оперативних, так і стратегічних завдань підприємства, пов'язана з потребою в ефективному управлінні та інструментах, що дозволять оцінити вплив управлінських рішень на попередження або вихід з кризового становища підприємства. Збалансована система показників є своєрідним засобом моніторингу й ефективним інструментом як оперативного, так і стратегічного контролінгу в досягненні стратегії розвитку підприємства.

Проблемами впровадження та розвитку контролінгу займалися як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. Засновниками концепції контролінгу є А. Дайле, Р. С. Каплан, Е. Майер, Р. Манн, Д. Хан, Х. Й. Фольмут, П. Хорват. Сучасні проблеми розвитку контролінгу досліджували О. О. Ананькіна, І. Є. Давидович, Н. Г. Данилочкіна, О. О. Дегтярьова, О. М. Кармінський, Н. Д. Бабяк, Ю. І. Башкатова, О. О. Терещенко, П. О. Куцик та інші.

Метою даної статті є розробка системи показників оцінювання контролінгу в антикризовому управлінні для виявлення слабких сигналів кризи й аналізу можливих їх наслідків впливу на стратегію розвитку підприємства.

Зміна зовнішніх умов функціонування підприємств привела до появи контролінгу як концепції системи управління, що ґрунтується на безперервному відстеженні тенденцій розвитку підприємства за методикою виявлення слабких сигналів кризи та аналізу можливих їх наслідків. Так, планування за окремими аспектами діяльності трансформувалося в комплексне програмно-цільове, управління збутом і продажами – в маркетинг, бухгалтерський і управлінський облік – у систему контролю та регулювання.

Вікіпедія визначає контролінг (англ. *controlling*) як міжфункціональний напрям управлінської діяльності, який завдяки цілеспрямованому збору, обробці та альтернативному інтерпретуванню отриманої інформації допомагає у процесі прийняття управлінських рішень, головною метою котрих є досягнення

оптимальної узгодженості рівня розвитку прибутковості підприємства [1].

Х. Й. Фольмут вбачає головними завданнями контролінгу – планування, контроль і регулювання. Планування визначає курс на наступний рік. Ефективна звітність забезпечує більш точний контроль і дозволяє проводити аналіз причин відхилень. Регулювання спрямоване на підтримання прийнятого курсу [2].

Одним із найважливіших інструментів як в оперативному, так і в стратегічному контролінгу є система показників. Серед усього різноманіття методів та інструментів, вживаних у контролінгу [3–5], системи показників якнайповніше забезпечують підприємство інформаційно-аналітичною підтримкою на усіх рівнях управління для вирішення оперативних, а згодом і стратегічних завдань. Більше того, універсальність систем показників як інформаційно-аналітичного інструменту контролінгу забезпечується закладеною в них можливістю оцінювати ефективність діяльності як окремих підрозділів, так і підприємства в цілому. Таким чином, систему показників, що характеризує конкретне підприємство, можна визначити як універсальний інформаційно-аналітичний інструмент стратегічного та оперативного контролінгу, що дає змогу за допомогою набору взаємопов'язаних величин:

- ✦ оцінювати ефективність роботи окремих виробничих підрозділів, дочірніх компаній і підприємства в цілому;
- ✦ здійснювати контроль виконання відповідних стратегічних і оперативних цілей за допомогою встановлення нормативних (цілових) значень показників системи;
- ✦ проводити кількісне оцінювання всіх показників системи;
- ✦ виявляти відхилення фактично досягнутих результатів діяльності від запланованих і своєчасно реагувати на істотні зміни ключових показників;
- ✦ забезпечувати вище керівництво з певною періодичністю (тиждень, місяць, квартал, рік) у зручній формі (у вигляді звіту) релевантною інформацією про найістотніші зміни ключових показників діяльності підприємства з метою формування рекомендацій і розробки плану конкретних заходів щодо нівеляції виявлених відхилень.

У науковій практиці для цілей управління прийнято виділяти два види контролінгу: стратегічний і оперативний [1; 4; 6; 7]. Показники стратегічного й оперативного контролінгу різні, тому що залежать від поставленої мети.

Стратегічний контролінг має на меті створення системи управління, здатної «відстежувати» рух кризового підприємства до наміченої стратегічної

цілі. Показники стратегічного контролінгу підрозділяються на:

- ✦ *якісні* (вони розраховані на близькі й далекі перспективи і виконують роль фільтра, за допомогою якого рішення перевіряють на предмет їхньої відповідності та сумірності загальній стратегії, а саме: подолання кризової ситуації. Визначена кількісно і виражена конкретними показниками мета вказує ті рубежі, які фірма повинна досягти за певний час);
- ✦ *кількісні* – це показники, що характеризують у кількісних вимірниках стан підприємства (структура виробництва, фінансова структура, структура обороту, частки в ринкових сегментах, конкурентні позиції виробів, структура витрат, співвідношення власних і позикових засобів, структура заборгованості, платоспроможність, ліквідність, майновий стан).

Оперативний контролінг має на меті створення системи управління процесом досягнення поточних цілей кризової фірми, своєчасного вжиття заходів щодо забезпечення оптимального співвідношення між витратами та результатами. На відміну від стратегічного оперативний контролінг враховує більший, деталізований і конкретний перелік показників, що підлягають відстеженню. Причому розрахунок показників ведеться у прискореному режимі, часто фрагментарно, з обмеженого кола даних. Наприклад, оперативне управління результатами та витратами, як правило, здійснюється на основі системи обліку обмеженої собівартості.

Для того, щоб показники були прийнятні для контролінгу, вони мають відображати стан і результати діяльності якої-небудь сфери підприємства, бути актуальними, компактними, динамічними, орієнтованими на прогнозування, допускати порівняння. Система показників контролінгу для промислових підприємств є інструментом усебічного комплексного оцінювання результатів діяльності, що дає можливість не лише кількісно охарактеризувати й оцінити ситуацію, що склалася, але й виявити чинники її виникнення, а також виконати структурно-логічний аналіз цих чинників.

Існує безліч як окремих показників, так і їх систем, які можна упорядкувати за різними критеріями. Одними з перших на підприємствах знайшли своє використання *традиційні (монетарні)* системи показників, які були націлені в основному на оцінювання фінансових складових бізнесу. Залежно від способу побудови їх підрозділяли на логіко-дедуктивні й емпірико-індуктивні. У практиці найбільше поширення отримали логіко-дедуктивні системи показників, в основі яких лежить декомпозиція певного показника верхнього рівня на показники нижчого рівня, які нерозривно пов'язані з ключовим показником.

У вітчизняній і зарубіжній літературі можна знайти різні логіко-дедуктивні системи показників, зокрема, Du Pont, Pyramid Structure of Ratios, ZVEI та систему RL.

Систему *Pyramid Structure of Ratios* було створено за припущенням, що її показники будуть служити базисом для порівняння ефективності діяльності різних підприємств. Ключовим показником цієї системи є відношення операційного прибутку до використовуваних активів. Структура системи показників містить відносні показники, котрі ділять на основні, допоміжні та пояснювальні коефіцієнти.

Загальною метою системи *ZVEI* є визначення ефективності діяльності підприємства. Система призначена не тільки для планування, а й для аналізу в часовому аспекті та для порівняння різних підприємств. Ключовим показником системи є рентабельність власного капіталу (ROE), який розраховується як добуток трьох коефіцієнтів: рентабельності продажів, оборотності активів та фінансового важеля. Система показників містить два блоки – аналізу зростання і структурного аналізу. Блок аналізу зростання досліджує динаміку найважливіших індикаторів успіху. Серед ключових показників аналізу зростання можна виділити портфель замовлень, обсяг продажів, додану вартість, чисельність персоналу, витрати на заробітну платню, прибуток до вирахування відсотків, податків і амортизації, грошовий потік. Структурний аналіз, як і система Du Pont, базується на показниках результативності та ризику. Тому тут основними є показники рентабельності, обороту, капіталу та прибутку.

Система *RL* призначена для різноманітних цілей планування, аналізу та контролю. Основними її величинами є рентабельність та ліквідність. Серед показників рентабельності виділяють рентабельність власного капіталу, рентабельність інвестованого капіталу, рентабельність активів, рентабельність продажів і коефіцієнт оборотності капіталу. Аналіз ліквідності спирається на показники грошового потоку та оборотного капіталу. У цій системі виділено дві частини – загальну та спеціальну. Загальна частина націлена на результат господарської діяльності підприємства як сукупності результатів виробничої та фінансової діяльності. На їх підставі формують різні показники рентабельності та ліквідності. Спеціальну частину використовують для поглибленого аналізу факторів, що впливають на рентабельність і ліквідність, з урахуванням галузевої специфіки та структурних особливостей підприємства. Показниками є частка обсягу продажів, постійні та змінні витрати, маржинальний прибуток.

Серед сучасних логіко-дедуктивних систем можна виділити методики оцінювання вартості підприємства, що ґрунтуються на концепції ціннісно-орієнтованого управління (*Value-Based Management – VBM*), де ключовим питанням є приріст добробуту підприємств, вимірюваного вартістю бізнесу, що належить їм.

Найбільшого визнання та популярності в бізнес-колах набула методика оцінювання економічної доданої вартості (*Economic Value Added – EVA*). Це обумовлено двома моментами: простотою розрахунку вартості підприємства та можливістю оцінювати ефективність як окремих підрозділів, так і підприємства в цілому. Для багатьох підприємців *EVA* є індикатором якості управлінських рішень: позитивна величина цього показника вказує на збільшення вартості компанії, тоді як негативна – на її зниження. Показник *EVA* розраховується як різниця між чистим операційним прибутком після оподаткування і добутком інвестованого капіталу та його середньозваженої вартості. У подальшому здійснюється факторна декомпозиція показника для визначення впливу кожного складника на кінцеве його значення.

Емпірико-індуктивні системи показників розроблені за допомогою математико-статистичних методів шляхом відбору для деякої групи підприємств найбільш значущих показників. Основна мета цих систем показників – раннє прогнозування можливих ситуацій неплатоспроможності. У цю групу систем показників входять, перш за все, система Beaver і система Weibel. Банківська сфера використовує систему показників *CAMEL*. Названі системи використовують для порівняння значень показників, отриманих для аналізованого підприємства, зі значеннями, отриманими в результаті емпіричних досліджень так званих «еталонних» підприємств. Ключовим комплексним показником цих систем є сума прибутку та безоплатних витрат, отриманих (здійснених) за певний період, зменшена на суму доходів, виникнення яких не супроводжувалося надходженням платіжних засобів. Цей показник характеризує потік фінансових коштів з процесу обороту та відображає ситуацію з ліквідністю й фінансовим розвитком підприємства.

Розглянуті вище традиційні (монетарні) системи показників діяльності, на думку багатьох авторів, приділяють занадто пильну увагу оцінюванню виключно фінансових показників. Це не дозволяє отримати повноцінну картину стану підприємства, що в результаті перешкоджає складанню яких-небудь прогнозів його подальшого розвитку. Характерною тенденцією у зв'язку з цим виступає все ширше використання *немонетарних показників* на додаток до монетарних.

Найвідомішою з них є розроблена Р. Капланом і Д. Нортеном збалансована система показників (*Balanced Scorecard – BSC*) [8]. Збалансована система показників (ЗСП) – це стратегічний інструмент управління, що дає можливість пов'язати операційну діяльність підприємства з її стратегією та яка базується на вимірюванні й оцінюванні ефективності за набором показників, які відбивають усі аспекти діяльності організації: фінансові, виробничі, маркетингові, збутові, інноваційні, інвестиційні, управлінські.

Відмітною особливістю ЗСП є наявність причинно-наслідкових зв'язків між показниками системи, стратегічних і оперативних цілей підприємства, що відбуваються узгодженість, а саме: те, як набір цих цілей працює на реалізацію стратегії розвитку підприємства і як результат досягнення однієї з них пояснює прогрес у досягненні інших.

Ше одна ключова характеристика ЗСП – її збалансованість. Збалансованість системи показників у концепції BSC забезпечується в основному взаємозв'язком фінансових і нефінансових характеристик підприємства, тобто балансом між результатами та способами досягнення цих результатів. Як і традиційні системи показників, ЗСП також містить фінансові показники як один із основних критеріїв оцінювання результатів діяльності, але все ж таки більшу увагу приділяє показникам нефінансового характеру, що оцінюють задоволеність споживачів, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, потенціал персоналу з метою забезпечення довгострокової конкурентної переваги організації.

За цією системою оцінювання ефективності діяльності підприємства з позиції успішного функціонування проводиться у чотирьох напрямках. До основних аспектів, що відбуваються стратегічно важливі напрями діяльності підприємства, віднесено фінанси, клієнтів, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання персоналу. При цьому кожна складова містить певний набір показників, зіставлення нормативних і фактичних значень котрих дає змогу оцінити не лише виконання оперативних і стратегічних цілей відповідних напрямів, але й ефективність реалізації усієї стратегії підприємства.

До показників, що характеризують внутрішні процеси, нами віднесено:

- ✦ середній час по виконанню типових операцій з вироблення продукції;
- ✦ середній час виготовлення одиниці продукції;
- ✦ рівень повернення продукції споживачами;
- ✦ широту асортименту продукції;
- ✦ коефіцієнт наявності продукції на складі;
- ✦ питому вагу браку при виготовленні продукції;
- ✦ рівень витрат на передпродажну підготовку продукції;
- ✦ рівень природного убутку продукції;
- ✦ матеріальні втрати унаслідок закінчення терміну придатності;
- ✦ рівень недостачі продукції;
- ✦ показники продуктивності праці;
- ✦ показники ефективності використання виробничих/складських площ.

Показниками, що характеризують фінансовий напрям діяльності підприємства, є:

- ✦ прибуток, тис. грн;
- ✦ рентабельність продажів, %;

- ✦ рентабельність власного капіталу, %;
- ✦ економічна додана вартість, тис. грн;
- ✦ коефіцієнт поточної ліквідності.

Індикаторами кадрового потенціалу обрано:

- ✦ плинність кадрів, %;
- ✦ індекс задоволеності співробітників, %;
- ✦ співвідношення витрат на навчання до загальних витрат підприємства, %;
- ✦ рівень кваліфікації персоналу.

Напрямами роботи з клієнтами характеризують такі показники:

- ✦ частка ринку, %;
- ✦ збільшення кількості замовників, од.;
- ✦ індекс задоволеності клієнта, %;
- ✦ терміни виконання замовлень.

Таким чином, збалансована система показників є своєрідним засобом моніторингу й ефективним інструментом як оперативного, так і стратегічного контролінгу в досягненні стратегії підприємства.

Розвиток систем показників діяльності підприємства сьогодні йде еволюційним шляхом. При появі перших систем керівники оцінювали ефективність діяльності своїх підприємств за допомогою окремих показників, орієнтуючись в основному на показники фінансової діяльності. Після виникнення систем показників, які ґрунтувалися на концепції виміру результативності, увага керівництва підприємств по всьому світу змістилася в бік показників нефінансового характеру.

За довгі роки створено багато нових варіантів систем показників. Усі вони мають досить загальний і теоретичний характер. Проте найбільш перспективною та універсальною концепцією, з точки зору теорії, можна назвати тільки збалансовану систему показників, що підтверджується світовою практикою застосування моделі, а також багатьма науковими працями та дослідженнями, які висвітлюють її основи, особливості та рекомендації із застосування. На особливу увагу заслуговують деякі альтернативні моделі ЗСП, а саме: універсальна система показників діяльності Х'юберта Рамперсада і модель Navigator компанії Skandia – за їх внесок у розвиток ідей концепції ЗСП і актуалізацію людського чинника в діяльності підприємства, суттєвого для досягнення цілей організації.

Системи показників на сьогодні є універсальним інструментом оперативного і стратегічного контролінгу, що дає можливість комплексно оцінювати ефективність діяльності підприємства за допомогою виміру планових і фактичних значень контрольованих величин.

Вибір показників контролінгу обумовлений моделлю управління підприємством. При використанні процесного підходу, що є найефективнішим в антикризовому управлінні, показниками контролінгу мають бути показники, які характеризують резуль-

тативність, ефективність і продуктивність кожного процесу. *Показник результативності* відображає кількісні характеристики результату процесу. *Показник ефективності* – це співвідношення між кількісними характеристиками результатів процесу та витраченими ресурсами. *Показник продуктивності* являє собою співвідношення між результатом і кількістю поновлюваних ресурсів, використовуваних у процесі (устаткування або люди). *Показники процесів* використовуються для планування діяльності, контролю і аналізу процесів.

На рівні оперативного контролінгу багато показників з різних підсистем управління не є взаємозв'язаними. Забезпечення взаємозв'язку показників оперативного контролінгу відбувається на стратегічному рівні управління підприємством. Інструментом оперативного контролінгу для фінансово-економічної моделі управління підприємством є бюджетування. Бюджетування ґрунтується на виділенні центрів фінансової відповідальності (ЦФВ), що мають закріплені за ними, заплановані до досягнення фінансово-економічні показники. Таким чином, ЦФВ планують свою діяльність відповідно до бюджету та звітують про фактично досягнуті згідно з бюджетом показники. Прибуток, структура доходів і витрат дають змогу сформулювати такі центри відповідальності, як центри витрат, центри прибутку, центри доходів.

Стратегічний контролінг як система індикаторів господарюючого суб'єкта використовує: мету, стратегію, потенціал, ризики та наслідки. Основними показниками, що характеризують реалізацію стратегії підприємства, є виручка від продажу, собівартість продукції (без заробітної плати і відрахувань єдиного соціального внеску), створена додана вартість (у тому числі й для власників), валовий прибуток, рентабельність продажів, рентабельність власного капіталу, фінансовий важіль, відношення боргових зобов'язань, за винятком залучених засобів і їхніх еквівалентів, до валового прибутку. Усі ці показники корелюють з показниками КРІ як на рівні бізнес-процесів, так і на рівні співробітників.

Аналітична частина контролінгу займає домінуюче місце та здійснюється за технологією зустрічних потоків. Спочатку проводиться планування зверху вниз – розробка централізованих планів і доведення їх до структурних підрозділів. Потім здійснюється зустрічний потік від низу до верху – коригування планових завдань на окремих ділянках роботи і загальне коригування плану, тактики і стратегії управління. При цьому важливо визначитися з аналітичним інструментарієм і його адаптацією на конкретному підприємстві. Це залежить від багатьох чинників: галузевої належності, стадії розвитку підприємства, організаційної структури.

Основними загрозами є вихід на ринок конкурентів з нижчими витратами; зростання продажів то-

варів-субститутів; повільне зростання ринку; несприятлива зміна курсів валют; зростаючі вимоги покупців та постачальників; зовнішні фактори (політична нестабільність, оподаткування, форс-мажор). Індикаторами загроз є показники рентабельності, фінансової сталості, макроекономічні показники. Перелік запропонованих показників є неповним і розширити його можна з поправкою на галузеву належність і стадії розвитку підприємства. На ці ж чинники слід коригувати рекомендовані граничні значення коефіцієнтів.

ВИСНОВКИ

Отже, на основі викладеного вище можна визначити контролінг як концепцію практичного управління, спрямовану на пошук слабких сигналів можливих кризових ситуацій, своєчасну ліквідацію вузьких місць і відхилень, забезпечення тенденції сталого стратегічного розвитку відповідно до мети, плану та місії. Оцінювання ефективності діяльності будь-якого підрозділу має виходити з міри виконання поставлених перед ним цілей. Запропонована методика оцінки ефективності антикризового контролінгу дозволить досягти поставлених перед підприємством цілей і забезпечити йому стратегічний розвиток. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Контролінг // Вікіпедія. Вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Контролінг>
2. **Фольмут Х. Й.** Інструменти контролінга от А до Я. М.: Финансы и статистика, 2001. 289 с.
3. **Дитгер Х.** Пик: Планирование и контроль – концепция контроллинга / пер. с нем. под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. Москва: Финансы и статистика, 1997. URL: http://sbiblio.com/BIBLIO/archive/han_pik/default.aspx
4. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак и др. М.: Финансы и статистика, 1998. 256 с.
5. **Королева Л. П.** Оценка эффективности контроллинга. *Управленческий учет*. 2007. № 1. С. 89–101.
6. **Заяц О. В.** Контролювання, моніторинг і діагностика як передумови контролінгу. *Економіка та управління на транспорті*. 2016. Вип. 3. С. 134–140.
7. **Дяченко Н. М.** Контролінг як фактор підвищення ефективності управління підприємством. *Економічні науки*. 2010. Вип. 18 (2). С. 92–97.
8. **Kaplan R. S., Norton D. P.** The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*. 1992. Vol. 70. Issue 1. P. 71–79.

REFERENCES

- Diachenko, N. M. "Kontrolinh yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvom" [Controlling as a factor in increasing enterprise management efficiency]. *Ekonomichni nauky*, no. 18(2) (2010): 92-97.
- Ditger, Kh. "Pik: Planirovaniye i kontrol – kontseptsiya kontrollinga" [Peak: Planning and control – the concept of controlling]. http://sbiblio.com/BIBLIO/archive/han_pik/default.aspx

Folmut, Kh. Y. *Instrumenty kontrolyng ot A do Ya* [Controlling tools from A to Z]. Moscow: Finansy i statistika, 2001.

"Kontrolinh" [Controlling]. Wikipediia. Vilna entsyklopediia. <https://uk.wikipedia.org/wiki/Контролінг>

Kaplan, R. S., and Norton, D. P. "The balanced scorecard-measures that drive performance". *Harvard Business Review*. Vol. 70, no. 1 (1992): 71-79.

Karminskiy, A. M. et al. *Kontrolling v biznese. Metodologicheskiye i prakticheskiye osnovy postroeniya kontrolyng a*

organizatsiyakh [Controlling in business. Methodological and practical principles of building controlling in organizations]. Moscow: Finansy i statistika, 1998.

Koroleva, L. P. "Otsenka effektivnosti kontrolyng a" [Evaluating the effectiveness of controlling]. *Upravlencheskiy uchet*, no. 1 (2007): 89-101.

Zaiats, O. V. "Kontroliuvannia, monitorynh i diahnozyka yak peredumovy kontrolinhu" [Monitoring, monitoring and diagnostics as prerequisites for controlling]. *Ekonomika ta upravlinnia na transporti*, no. 3 (2016): 134-140.

УДК 338.664.6

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

©2018 ЛІЩИНСЬКА В. В.

УДК 338.664.6

Ліщинська В. В. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища хлібопекарських підприємств

Мета статті – дослідження методичних підходів до стратегічного аналізу діяльності підприємства, визначення впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на стратегічний вибір хлібопекарських підприємств та оцінка їх конкурентних позицій на ринку хліба та хлібобулочних виробів. Визначено переваги та недоліки використання конкурентної та ресурсної моделей стратегічного аналізу. Проведено PEST-аналіз зовнішнього середовища, виділено зовнішні чинники, які чинять найбільший вплив на операційну та стратегічну діяльність хлібопекарських підприємств. Проведено оцінку конкурентного середовища ринку хліба та хлібобулочних виробів за моделлю п'яти конкурентних сил М. Портера. Визначено ключові фактори успіху на ринку хліба та хлібобулочних виробів, основні сфери формування конкурентних переваг хлібопекарських підприємств. Перспективами подальших досліджень у даному напрямку є аналіз результативності базових стратегій конкуренції та розробка методичних рекомендацій щодо формування індивідуальних конкурентних стратегій хлібопекарських підприємств.

Ключові слова: стратегічний аналіз, конкурентна позиція, конкурентна стратегія, хлібопекарське підприємство, хлібопекарська промисловість.
Табл.: 3. **Бібл.:** 10.

Ліщинська Вікторія Валеріївна – здобувач, старший викладач кафедри стратегії підприємств, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: victoria.leshchinska@gmail.com

УДК 338.664.6

Лещинская В. В. Стратегический анализ внешней и внутренней среды хлебопекарных предприятий

Цель статьи заключается в исследовании существующих подходов к стратегическому анализу деятельности предприятий, определении влияния факторов внешней и внутренней среды на стратегический выбор хлебопекарных предприятий и оценка их конкурентных позиций на рынке хлеба и хлебобулочных изделий. Определены преимущества и недостатки использования конкурентной и ресурсной моделей стратегического анализа. Проведен PEST-анализ внешней среды, выделены внешние факторы, которые оказывают наибольшее влияние на операционную и стратегическую деятельность хлебопекарных предприятий. Проведена оценка конкурентной среды рынка хлеба и хлебобулочных изделий по модели пяти конкурентных сил М. Портера. Определены ключевые факторы успеха на рынке хлеба и хлебобулочных изделий, основные сферы формирования конкурентных преимуществ хлебопекарных предприятий. Перспективами дальнейших исследований в данном направлении является анализ результативности базовых стратегий конкуренции и разработка методических рекомендаций по формированию индивидуальных конкурентных стратегий хлебопекарных предприятий.

Ключевые слова: стратегический анализ, конкурентная стратегия, конкурентная позиция, хлебопекарное предприятие, хлебопекарная промышленность.

Табл.: 3. **Библ.:** 10.

Лещинская Виктория Валерьевна – соискатель, старший преподаватель кафедры стратегии предприятий, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (просп. Победы, 54/1, Киев, 03057, Украина)

E-mail: victoria.leshchinska@gmail.com

UDC 338.664.6

Lishchynska V. V. The Strategic Analysis of the External and Internal Environment of Bakery Enterprises

The article is aimed at researching the existing approaches to strategic analysis of enterprises' activities, determining the influence of external and internal environment factors on the strategic choice of bakery enterprises, and evaluating their competitive positions in the market of bread and bakery products. Advantages and disadvantages of using both the competitive and the resource models of strategic analysis are defined. The PEST-analysis of the external environment is carried out, the external factors which exert the greatest influence on the operative and strategic activity of bakery enterprises are allocated. An evaluation of the competitive environment of the market of bread and bakery products according to the five competitive forces model of M. Porter is carried out. The key factors of success in the market of bread and bakery products, the main spheres of formation of competitive advantages of bakery enterprises are determined. Prospects for further researches in this direction are analysis of effectiveness of the basic strategies of competition and development of methodical recommendations on formation of individual competitive strategies of bakery enterprises.

Keywords: strategic analysis, competitive strategy, competitive position, bakery enterprise, bakery industry.

Tbl.: 3. **Bibl.:** 10.

Lishchynska Victoria V. – Applicant, Senior Lecturer of the Department of Enterprise Strategies, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: victoria.leshchinska@gmail.com