

КОНТРОЛІНГ І СТАЛИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА МАЛОГО БІЗНЕСУ

CONTROLLING AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF SMALL BUSINESSES

Пакуліна А.А.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки,

Харківський національний університет будівництва та архітектури

Гніденко А.В.

студентка,

Харківський національний університет будівництва та архітектури

Коваленко Ю.І.

студентка,

Харківський національний університет будівництва та архітектури

Pakulina Alevtyna

Candidate of sciences (Economics), associate professor,
associate professor of Department of Economics,
Kharkov National University of Civil Engineering
and Architecture

Hnidenko Alona

Student, Economic faculty,

Kharkov National University of Civil Engineering
and Architecture

Kovalenko Yuliia

Student, Economic faculty,

Kharkov National University of Civil Engineering
and Architecture

Автори статті обґрунтували, що формування системи контролінгу сприяє ефективному управлінню діяльністю підприємства. У ході проведеного дослідження вивчено взаємозв'язок контролінгу, планування, управлінського обліку, внутрішнього контролю та управління за відхиленнями підприємства. Виділено функції контролінгу підприємства: збору і систематизації інформації контролю якості виробничих процесів, координаційну, аналітичну, стратегічну. Розглянути сучасну систему ведення бухгалтерського фінансового обліку й управлінського обліку слід як два паралельних і невід'ємних один від одного пов'язаних елемента, оскільки тільки у взаємозв'язку вони сприяють ефективному управлінню господарюючим суб'єктом, що позитивно позначається на прийнятті управлінських рішень. Сприятливі умови формування системи контролінгу зумовлюються розвитком інноваційної технології контролінгу. Досягнення кінцевої мети підприємства необхідно розглядати з позиції раціонального виконання основних функцій менеджменту. Система контролінгу повинна забезпечити підприємця методиками, які дають змогу оцінити планування, організацію, контроль та мотивацію. Вибір конкретних методів повинен залежати від кінцевої мети та логічно пов'язаних підцілей за кожним напрямом діяльності малого бізнесу: мінімізація витрат, персоналу, час на операції, або максимізація обсягу виробництва, виручки, прибутку, підвищення рівня трудової дисципліни, зниження браку і т. д. На підставі інтеграції теорій поведінкової економіки та елементів контролінгу авторами запропоновано концептуальний підхід до системи стратегічного контролінгу, визначено структурну схему і циклічний характер управління.

Ключові слова: контролінг, стратегічний контролінг, управління, сталий розвиток, мале підприємство.

Авторы статьи обосновали, что формирование системы контроллинга способствует эффективно-му управлению деятельностью предприятия. В ходе проведенного исследования авторами была изучена взаимосвязь контроллинга, планирования, управленческого учета, внутреннего контроля и управления по отклонениям предприятия. Выделены функции контроллинга предприятия: сбора и систематизации информации контроля качества производственных процессов, координационная, аналитическая, стратегическая. Рассматривать современную систему ведения бухгалтерского финансового учёта и управленческого учёта следует как два параллельных и неотъемлемых друг от друга взаимосвязанных элемента, так как только во взаимосвязи они способствуют эффективному управлению хозяйствующим субъектом, что положительно сказывается на принятии управленческих решений. Благоприятные условия формирования системы контроллинга обуславливаются развитием инновационной технологии контроллинга. Достижение конечной цели предприятия необходимо рассматривать с позиции рационального выполнения основных функций менеджмента. Система контроллинга должна обеспечить предпринимателя методиками, которые позволяют оценить планирование, организацию, контроль и мотивацию. Выбор конкретных методов должен зависеть от конечной цели и логически связанных подцелей по каждому направлению деятельности малого бизнеса: минимизация затрат, персонала, времени на операции, или максимизация объёма выпуска, выручки, прибыли, повышение уровня трудовой дисциплины, снижение брака и т. д. На основании интеграции теорий поведенческой экономики и элементов контроллинга авторами предложен концептуальный подход к системе стратегического контроллинга, определены структурная схема и циклический характер управления.

Ключевые слова: контроллинг, стратегический контроллинг, управление, устойчивое развитие, малое предприятие.

The authors of the article proved that the formation of the controlling system contributes to the effective management of the enterprise. In the course of the study, the authors studied the relationship of enterprise controlling, planning, management accounting, internal control and management of deviations. The authors consider the modern system of financial accounting and management accounting as two parallel and interrelated elements. Only in the relationship, they contribute to the effective management of economic enterprise. This has a positive impact on management decision-making. Favorable conditions for the formation of the controlling system are caused by the development of innovative controlling technology. The achievement of the ultimate goal of the enterprise should be considered from the perspective of the rational performance of the basic functions of management. The controlling system should provide the owner with techniques. These techniques allow you to evaluate planning, organization, control, and motivation. The choice of specific methods should depend on the ultimate goal and logically related sub-goals for each small business activity. Such goals are to minimize costs, personnel, time for operations, maximize the volume of output, revenue, profit, increase the level of labor discipline, reduce marriage. The need for the formation of the controlling system by the managers of the enterprise is justified by the following fact. Controlling actively helps enterprise managers to solve issues of competitiveness. Implementation of the controlling system ensures the practical implementation of all management functions. The controlling system is involved in improving the competitiveness of the enterprise. When implementing the controlling system on the basis of the information received, the planned tasks of sales and investments of the enterprise are developed. Controlling contributes to the coordination of individual plans on time and content. The main role of controlling is information and consulting support of enterprise activity management. The system of strategic controlling is based on monitoring the viability of the developed strategic plan. This creates an integrated information and consulting system for the timely detection of deviations and the necessary adaptation of the strategic plan and measures to achieve the goals to the permanent conditions of the business environment. The main functions of controlling the enterprise were identified. The main functions of controlling include the collection and systematization of information, quality control of production processes, coordination, analytical work, strategy development. Based on the integration of behavioral Economics theories and controlling elements, the authors propose a conceptual approach of strategic controlling system, determine the structural scheme and cyclical nature of management.

Key words: controlling, strategic controlling, management, sustainable development, small enterprise.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Будучи синтезом бухгалтерського обліку, внутрішнього контролю й економічного аналізу, контролінг реалізує функцію «управління менеджментом», займаючи особливе місце в управлінні сталим розвитком підприємства малого бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Широке

коло питань, присвячених проблемам розвитку контролінгу, досліджено у працях таких науковців, як: І.М. Боярко [1], В.Г. Герасимчук [2], С.Ф. Голов [3], І.Є. Давидович [4], О.О. Коківіхіна [5], Д.С. Лозовицький [6], С.Л. Пакулін [7; 8], М.С. Пушкар [8], О. В. Рябенков [10].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Сприятливі умови формування системи контролінгу зумовлюються розвитком інноваційної технології контролінгу.

Досягнення кінцевої мети підприємства необхідно розглядати з позиції раціонального виконання основних функцій менеджменту. Система контролінгу повинна забезпечити підприємця методиками, які дають змогу оцінити планування, організацію, контроль та мотивацію. Вибір конкретних методів повинен залежати від кінцевої мети та логічно пов'язаних підцілей за кожним напрямом діяльності малого бізнесу: мінімізація витрат, персонал, час на операції, або максимізація обсягу виробництва, виручки, прибутку, підвищення рівня трудової дисципліни, зниження браку і т. д. Актуальність і складний характер розглянутих явищ послужили підставою вибору теми дослідження.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою дослідження є виявлення основних причин упровадження системи контролінгу як найважливішої складової частини управлінського обліку, наукове обґрунтування її концептуальних засад у динамічних трансформаційних умовах ринкової економіки України.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Формування системи контролінгу сприяє ефективному управлінню діяльністю підприємства. У проведеному дослідженні нами був зроблений акцент на тому, що досить тривале використання контролінгу як дефініції та функції управління підприємством не сформувало єдиної думки як практиків, так і теоретиків щодо змісту даного явища.

В економічній літературі, що розкриває зміст контролінгу, виділяються три концептуальні групи контролінгу, окреслюються його функціональним наповненням та інституційним поданням. Систематизувавши погляди вчених на підходи до концепції контролінгу, ми уявляємо їх так: надання та аналіз інформації про показники прибутку; координація збору й обробки інформації, необхідної для процесу розроблення планів, для забезпечення ліквідності та фінансової стійкості підприємства; функція підтримки підприємства шляхом координації системи управління (концепція планування і контролю, концепція управлінської системи контролю).

У ході проведеного дослідження нами було вивчено взаємозв'язок контролінгу, планування, управлінського обліку, внутрішнього контролю та управління за відхиленнями підприємства. Виділено функції контролінгу підприємства: збору і систематизації інформації контролю якості виробничих процесів, координаційну, аналітичну, стратегічну. Розглядати сучасну систему ведення бухгалтерського фінансового обліку й управлінського обліку слід як два паралельних і невід'ємних один від одного пов'язаних елемента, оскільки тільки у взаємозв'язку вони сприяють ефективному управлінню господарюючим суб'єктом, що позитивно позначається на прийнятті управлінських рішень. У структурі взаємозв'язку бухгалтерського, фінансового

та управлінського обліку аналіз виступає сполучним елементом, що дає змогу за допомогою контролінгу запропонувати багато варіантів вирішення тієї чи іншої проблеми.

Нами виявлено основні причини впровадження системи контролінгу як найважливішої складової частини управлінського обліку в діяльність господарюючого суб'єкта: динамічне зовнішнє середовище, зумовлене новими вимогами до системи управління господарюючим суб'єктом зі зміщенням акценту з ретроспективного контролю на контролінг, сприяє забезпеченню реалізації стратегічних пріоритетів; необхідність моніторингу змін зовнішнього і внутрішнього середовища; необхідність у розробленні заходів щодо забезпечення життєздатності суб'єкта господарювання та його фінансової стійкості; ефективність управління господарюючим суб'єктом за допомогою розроблення механізму координації діяльності всередині системи управління.

Нами проведено порівняльну характеристику зовнішнього контролю і контролінгу за такими елементами, як предмет, прийоми, мета, об'єкт, тимчасова характеристика, межі. Порівняння свідчить про те, що контролінг, як і внутрішній контроль, базується на методиці управління відхиленнями, однак сфера його впливу на керувану систему значно ширше, ніж внутрішнього контролю.

Визначаючи контролінг як управління стратегічною і оперативною діяльністю підприємства та його структурних підрозділів для забезпечення тривалого функціонування в складних економічних відносинах, необхідно актуалізувати його значення в самій системі управління підприємством. Причому доцільність системи контролінгу підприємства буде визначатися делегуванням відділам і службам функції управління, що сприяє досягненню максимального позитивного результату від його фінансово-господарської діяльності [11, с. 30].

Випереджальне управління сприяє появі можливості незалежного прийняття управлінських рішень, осмислення особистої відповідальності працівником, сприяє ефективному впровадженню системи контролінгу, активізації процесів змін, що вдосконалюють розвиток підприємства. Основна роль контролінгу – це інформаційно-консультаційне забезпечення управління діяльністю підприємства. У зв'язку із цим в економічній літературі та практичній діяльності контролінг як інструмент управління діяльністю підприємства розмежовується відповідними напрямками: стратегічні, оперативні, варіативні оптимізаційні, фінансові, виробничі, маркетингові, ресурсні, логічні, бізнес-процесів. Відповідно до напрямку визначаються й види контролінгу.

Стратегічний контролінг спрямований на виявлення цільової картини підприємства, що оптимально поєднує у собі ріст, розвиток і при-

бутковість фінансово-господарської діяльності. Стратегічний контролінг сприяє виробленню місії підприємства, визначенню ключових цільових показників фінансово-господарської діяльності підприємства, розробленню стратегії досягнення цільових показників діяльності і необхідних заходів для досягнення поставлених цілей. Система стратегічного контролінгу базується на методиці моніторингу життєздатності виробленого стратегічного плану за допомогою створення інтегрованої інформаційно-консультативної системи своєчасного виявлення відхилень і необхідної адаптації стратегічного плану і заходів щодо досягнення намічених цілей до перманентних умов ділового середовища.

Оперативний контролінг визначає поточні цілі відповідно до стратегії розвитку підприємства. Досягаючи поточних цілей, підприємство поступово наближається до своєї основної стратегічної цілі. За допомогою оперативного контролінгу здійснюється горизонтальне узгодження поточних цілей бізнес-процесів і бізнес-одиниць, інтегрованих із загальними поточними цілями підприємства.

Між стратегічним і оперативним контролінгом існує взаємозв'язок, зумовлений їх як прямою, так і зворотною взаємозалежністю. Система стратегічного контролінгу підприємства дає змогу визначити цілі й завдання на певний період для оперативного контролінгу. Оперативний контролінг, своєю чергою, фіксує швидкість досягнення поставлених стратегічних цілей, оцінюючи реалістичність і актуальність стратегічних цілей.

До варіативного виду контролінгу вдаються під час вирішення питань щодо реалізації позапланових заходів із перерозподілу та оптимізації ресурсів, здатних поліпшити ситуацію щодо досягнення поточних цілей підприємства. Поряд зі стратегічним та оперативним контролінгом на службу управління підприємством приходять і варіативний контролінг, що регулює виконання оперативного плану.

Варіативний контролінг – це система збору, контролю та аналізу інформації щодо оперативного перерозподілу ресурсів, здатних зробити істотний вплив на досягнення поточних цілей підприємства, це процес регулювання виконання оперативного плану.

Проведений ц ході дослідження теоретичний аналіз виявив, що єдиного розуміння терміна «контролінг» не існує. Метою функціонування системи контролінгу є підвищення раціональності прийнятих рішень і діяльності малого бізнесу. Таким чином, постає питання обґрунтованості, що особливо актуально для малого бізнесу, де, як правило, підприємець одноосібно ухвалює рішення. У зв'язку із цим у поле нашого дослідження була включена сфера економіки, що вивчає вплив соціальних, когнітивних і емоційних чинників на прийняття економічних рішень, а саме поведінкова економіка.

Дослідження еволюції поглядів на контролінг показало відсутність теоретичної основи, застосовної до малого бізнесу. У класичних концепціях розглядається взаємодія менеджера і контролера, а отже, основою виступає теорія агентських відносин. З одного боку, у зв'язку з розвинутою організаційною структурою в малому бізнесі не спостерігається зіткнення інтересів власників і менеджменту, керівництва та підлеглих. З іншого боку, згідно з положеннями поведінкової економіки, у будь-якій людині співіснує дві протилежні системи мислення: автоматична й аналітична. Таким чином, аналітична система підприємця повинна бути контролером, що відстоює інтереси підприємства.

Еволюція концепції контролінгу пройшла шлях від інформаційної підтримки менеджменту до гаранта раціонального управління підприємством. На підставі положень контролінгу, стратегічного управління та поведінкової економіки нами був розроблений концептуальний підхід до управління підприємством. За рахунок урахування особливостей когнітивної системи керівника стратегічний контролінг виступає системою, спрямованою на зниження частоти когнітивних спотворень, і дає змогу вибудувати стратегічне управління так, що керівник надає необхідний рух чинникам внутрішнього середовища, які за допомогою своєчасної взаємодії з чинниками оточення дають необхідні результати. Таким чином, контролінг виступає системою, спрямованою на підвищення обґрунтованості і, як наслідок, раціональності під час управління малим бізнесом.

Якщо керівник бажає досягти сталого розвитку малого бізнесу і перейти на новий якісний рівень діяльності, він неминуче повинен урахувати як внутрішнє і зовнішнє середовище малого бізнесу, так і свої індивідуальні можливості. Контролінг у класичному розумінні передбачає взаємодію контролера і менеджера. Контролер повинен підтримувати, доповнювати або обмежувати менеджера. За рахунок цього досягається ефективність діяльності малого бізнесу. Однак у малому бізнесі, з плоскою структурою управління, немає додаткових штатних місць контролерів. Керівник і власник, як правило, є однією особою. Вся повнота відповідальності під час аналізу інформації, прийняття рішень і втілення планів лежить на підприємцеві. З одного боку, у випадку малого бізнесу ресурсна теорія, яка розглядає лідера як ключову фігуру в організації, дає змогу зробити висновок, що підприємство в кінцевому підсумку є відображенням потреб, можливостей, стилю управління підприємця. З іншого боку, теорія агентських відносин пропонує вибудовувати довгострокові плани з урахуванням інтересів керівника і підлеглого, за рахунок чого досягається раціональність діяльності. При цьому теорію контролінгу і стратегічного управління найкраще доповнює поведінкова

економіка, основним об'єктом якої є вивчення меж раціональності економічних агентів. Поведінкова економіка спирається не стільки на динаміку зовнішнього або внутрішнього середовища, скільки розглядає поведінку людини, в якій часто присутні елементи когнітивних помилок та егоїзму. Дані ефекти пов'язані з тематичним мисленням людини. Підприємець як основний ресурс організації стикається з постійним протистоянням ав-томатичного та аналітичного мислення. Саме автоматичне мислення під впливом когнітивних, емоційних і соціальних чинників на особистість знижує раціональність і самоконтроль керівника, приводячи до помилкових висновків на підставі наявної інформації і, як наслідок, до зниження економічної ефективності підприємства у цілому. Нераціональній когнітивній системі протиставляється аналітичне мислення, яке ретельно аналізує наявну інформацію, шукає причинно-наслідкові зв'язки. Автоматичне мислення не вимагає значущих розумових витрат, аналітичне – навпаки. Таким чином, для підвищення раціональності діяльності малого бізнесу, подібно до теорії агентських угод, підприємець повинен витіснити швидкі, ірраціональні дії обдуманими й обґрунтованими. Система управління повинна бути вибудована так, щоб автоматичне мислення було підконтрольне аналітичному. У зв'язку з чим підприємець потребує системи контролінгу, яка базується не на взаємодії менеджера з контролером, а на чолі аналітичної системи над автоматичною. Ці положення дають змогу висунути новий погляд на контролінг, де основним елементом є особливість когнітивної системи підприємця.

Під стратегією розуміється головна мета – стратегічний орієнтир, вектор розвитку і комплексний план дій. Усі три складники керівнику малого бізнесу доводиться визначати і розробляти самостійно, внаслідок чого є висока ймовірність необґрунтованості прийнятих рішень, що може викликати критичні наслідки, особливо під час прийняття стратегічних рішень. Таким чином, стратегічний контролінг повинен надати аналіз чинників, що впливають на діяльність малого бізнесу, з різних боків, тим самим виступаючи інструментом підвищення об'єктивності стратегічного і, як наслідок, оперативного управління. Питання визначення напряму розвитку стає для малого бізнесу життєво необхідним. Таким чином, першочерговим завданням системи контролінгу є надання методик щодо виявлення стратегічних орієнтирів підприємця і визначення вектору розвитку малого бізнесу.

У теоретичних роботах за темою проведеного дослідження немає методик, характерних виключно для контролінгу. Усі методи запозичені із суміжних дисциплін: організація і планування виробництва, економіка підприємства, теорія організації, маркетинг, бухгалтерський облік, стратегічне управління та ін. Для оперативного

контролінгу характерні різні форми бюджетування, баланси в натуральному і вартісному вираженні, термін планування і контролю має горизонт до року. Методи, застосовувані в ході стратегічного контролінгу, належать до методів портфельного аналізу та оцінки чинників внутрішнього і зовнішнього середовища організації. Зв'язком між оперативним і стратегічним контролінгом переважно виступає бізнес-планування, спрямоване на досягнення стратегічних цілей.

У зв'язку зі специфікою діяльності підприємця перебуває у постійній взаємодії з внутрішнім і зовнішнім середовищем малого бізнесу, володіє необхідними компетенціями та досвідом, здатний визначити основні чинники для пошуку орієнтирів, а також зробити прогноз щодо їх розвитку. Стратегічні орієнтири повинні бути збалансованим, несуперечливим комплексом, з опорою на внутрішнє та зовнішнє середовище і час. З'єднання внутрішніх, зовнішніх і тимчасових орієнтирів утворює «простір орієнтування». Методика визначення стратегічних орієнтирів повинна збільшувати обґрунтованість отриманих результатів. З іншого боку, аналіз діяльності не повинен бути занадто трудомістким. Однак на цьому завдання контролінгу не обмежуються.

Будь-який управлінський цикл спрощено складається з планування, дій, контролю і, за необхідності, коригування плану. Дії у цьому разі – це виконання плану, а коригування – змінений або новий план. Таким чином, другим завданням системи контролінгу є методична підтримка керівника у визначенні цілей та їх формалізації, тобто розробленні проекту і визначенні планових показників. Фундаментальним елементом системи контролінгу є план-факт-аналіз. У зв'язку із цим третім завданням є обробка фактичних даних, обов'язковий аналіз причин відхилень і, за необхідності, розроблення коригувальних заходів (зміна планових показників). Тому нами пропонується виділити циклічність методичної підтримки системи контролінгу: визначення планових показників, збір фактичних показників і аналіз відхилень (контроль), визначення нових планових показників.

Досягнення кінцевої мети необхідно розглядати з позиції раціонального виконання основних функцій менеджменту. Таким чином, система контролінгу повинна забезпечити підприємця методиками, які дають змогу оцінити планування, організацію, контроль та мотивацію. Вибір конкретних методів повинен залежати від кінцевої мети та логічно пов'язаних підцілей за кожним напрямом діяльності малого бізнесу: мінімізація витрат, персоналу, час на операції, або максимізація обсягу виробництва, виручки, прибутку, підвищення рівня трудової дисципліни, зниження браку і т. д. План-факт-методи повинні поширюватися як на стратегічне, так і на оперативне (бюджетне) управління. Варто

зазначити, що завдання контролю на рівні стратегічного управління мають певну специфіку. Стратегічний контроль спрямований на оцінку фактично виконаної роботи по відношенню до майбутніх перспектив. У результаті може бути прийнято рішення про коригування як стратегії, так і цілей малого бізнесу. Принциповим є те, що стратегічний контроль повинен бути сконцентрований на окупності витрат стратегічного проекту, а не на контролі бюджету. Витрати повинні призводити до запланованих результатів. Це є принциповою відмінністю від оперативного контролю, завдання якого полягає у дотриманні правильності виконання операцій, функцій та окремих робіт. Окрім цього, стратегічний контроль передбачає встановлення контрольних точок, в яких необхідно зіставити витрати і перспективи. Оскільки стратегічний контроль ґрунтується на невизначених розрахунках, істотне значення для правильної оцінки і своєчасного коригування має особистісний фактор. У нашому разі цим фактором є підприємець – керівник малого бізнесу.

У концептуальному підході до формування системи стратегічного контролю для підприємств малого бізнесу головним елементом є підприємець і його сприйняття зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. За відсутності системи стратегічного контролю, а отже, інформаційно-аналітичного та методичного складників управління, у зв'язку з низьким рівнем самоконтролю підприємець нехтує значимістю чинників, що зумовлюють його поведінку, внутрішнє і зовнішнє середовище малого бізнесу. Таким чином, під час прийняття управлінських рішень керівник малого бізнесу схильний до когнітивних спотворень, що призводить до зниження ефективності діяльності малого бізнесу. За рахунок урахування особливостей когнітивної системи керівника, стратегічний контроль виступає системою, спрямованою на підвищення обґрунтованості рішень, що приймаються, і дає змогу вибудувати стратегічне управління так, що керівник завчасно надає необхідний рух чинникам внутрішнього середовища, які за допомогою своєчасної взаємодії з чинниками оточення дають необхідні результати.

На стан малого бізнесу впливають підприємець і зовнішнє середовище. Підприємець безпосередньо взаємодіє з чинниками внутрішнього середовища. Одним із головних завдань керівника малого бізнесу є створення життєздатної збалансованої системи. Зовнішнє середовище при цьому є практично незалежним. З одного боку, зовнішнє середовище знаходиться в постійній динаміці і залежно від конкретної ситуації передає свій рух внутрішньому середовищу. З іншого боку, зовнішнє середовище складається як зі сприятливих для діяльності чинників, так і негативних. У зв'язку з тим, що на малий бізнес впливає безліч чинників

часто незалежних зовнішніх систем, сукупність даних чинників не є збалансованою. За прямого впливу змінюваних чинників зовнішнього середовища відбувається розбалансування внутрішнього середовища малого бізнесу. У результаті за бездіяльності підприємця внутрішнє середовище малого бізнесу може бути зруйнованим. Для відображення загроз ззовні підприємець взаємодіє із внутрішнім середовищем. При цьому керівник протиставляє негативним чинникам зовнішнього середовища сильні боки малого бізнесу, прагне уникати впливу на слабкі. Підприємець перебуває у постійному процесі задоволення своїх потреб за рахунок взаємодії обмежень.

Особливо гостро постає питання обґрунтованості прийняття тих чи інших рішень під час управління малим бізнесом. У цьому разі контроль виступає системою, спрямованою на підвищення об'єктивності і, як наслідок, раціональності під час управління малим бізнесом. Контроль є досить динамічною системою, основу якої становить причинно-наслідковий зв'язок. Використовуючи систему контролю, підприємець надає необхідний рух чинникам внутрішнього середовища, які, своєю чергою, за рахунок своєчасної взаємодії з чинниками зовнішнього середовища дають необхідні результати.

Важливим елементом системи контролю є облік специфіки малого бізнесу та когнітивної системи підприємця. Стратегічний контроль починається з визначення стратегічних орієнтирів. Особливістю є те, що чинниками у цьому разі виступають потенційні орієнтири керівника. Визначення починається з етапу оцінки зовнішнього середовища з урахуванням позитивного і негативного впливу кожного чинника, після чого визначається підсумковий вплив окремих із них. Наступним етапом у процесі стратегічного контролю виступає розроблення прогнозу щодо передбачуваних змін зовнішнього середовища малого бізнесу. Керівник малого бізнесу знаходиться у постійній взаємодії із внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства. Виходячи з кожного сценарію, підприємець оцінює чинники майбутнього зовнішнього середовища. На підставі отриманих даних проводиться аналіз і виявляється, які чинники можуть сприятливо впливати, а які загрожують діяльності малого бізнесу. Тим самим можуть бути зроблені дії, що дають змогу в подальшому використовувати потенційні сприятливі чинники і зменшувати загрозу від негативних.

Наступним етапом виступає оцінка внутрішніх чинників підприємства малого бізнесу. Результати аналізу сильних і слабких сторін є наслідком впливу зовнішнього середовища. Згідно із запропонованим підходом, поділ на слабкі і сильні сторони досить умовний. За різних комбінацій зовнішнього впливу з плином часу сильні сторони можуть виявитися згубними

для малого бізнесу, слабкі ж підтримати його. Третім етапом виступає зіставлення впливу зовнішнього середовища з урахуванням прогнозу на внутрішнє середовище малого бізнесу. У результаті керівник отримує інформацію про позитивний потенціал розвитку малого бізнесу і можливі втрати в майбутньому. Отриманий результат указує, які сторони малого бізнесу необхідно просто підтримувати, а які зміцнювати або розвивати. За підсумками аналізу потенційно найбільш сильної взаємодії внутрішнього і зовнішнього середовища керівник повинен за допомогою угруповання визначити найбільш значущий напрям руху малого бізнесу. Цей напрям виступає стратегічним орієнтиром малого бізнесу. Основоположними принципами під час знаходження стратегічних орієнтирів є простота аналізу, облік специфіки діяльності і метод абстрагування. У підсумку керівник малого бізнесу отримує досить об'єктивну картину розвитку зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на діяльність підприємства. Звичайно, варто врахувати, що даний аналіз повинна проводити досить різнобічна, інтелектуально розвинена й освічена людина. Описаний порядок дій передбачає встановлення деяких контрольних точок. Через певні проміжки часу менеджер отримує відносні показники цього положення чинників і передбачуваного майбутнього. Крім порівняння даних показників між собою, можливе їх порівняння з показниками минулого періоду. Під час порівняння наявних положень можна відстежити ефективність виконання поставлених планів, завдань. Порівняння передбачуваного розвитку дає підґрунтя для вдосконалення оцінки чинників. Таким чином, можна аналізувати і напрацьовувати статистичну базу взаємозалежності чинників і контролювати розвиток малого бізнесу.

Другим елементом системи контролінгу є визначення вектору розвитку малого бізнесу. Даний етап є самодостатнім і не зачіпає стратегічні орієнтири підприємця. Керівник повинен зрозуміти, що має представляти в його розумінні малий бізнес. Для цього передусім необхідно визначити власні внутрішні компетенції підприємця. Залежно від багатьох чинників, таких як виховання, досвід, темперамент, вік і т. д., люди можуть зовсім по-різному сприймати одну й ту ж інформацію, мати різні стилі поведінки. Таким чином, згідно з поведінковою економікою, людині необхідно зрозуміти свої сильні і слабкі сторони. Визначивши тип своєї поведінки, підприємець повинен співвідносити свої здібності з наявним станом справ у малому бізнесі. Шляхом аналізу своїх можливостей і займаного положення підприємець може визначити природні шляхи розвитку малого бізнесу. Принциповою умовою тут має виступати раціональне використання сильних сторін підприємця, мінімальне підключення слабких сторін та їх подальше зміцнення.

Третім елементом системи контролінгу є визначення кінцевих цілей і їх формалізація. Передусім на цьому етапі необхідно провести зіставлення головної мети діяльності, а саме стратегічних орієнтирів та напрямів розвитку малого бізнесу. Стратегічні орієнтири і вектор розвитку малого бізнесу повинні органічно доповнювати один одного. У разі виявлення протиріччя рекомендується повторити етапи 1 і 2 системи контролінгу. За збереження протиріччя слід переосмислити напрям розвитку. Це викликано тим, що стратегічний орієнтир як місія визначає головну мету і сенс існування підприємства, при цьому виступаючи гарантом розвитку малого бізнесу. Наступним кроком для керівника є визначення цілей. Цілі у цьому разі підприємець отримує з аналізу вибраного шляху розвитку. Причому, зробивши вибір, керівник отримує набір певних показників. Для отримання планових значень необхідно визначити кількісні дані за кожним показником у даний час. Отримавши фактичні значення, підприємець повинен установити планові та їхні контрольні значення за вибраним горизонтом планування малого бізнесу. У цьому разі показниками виступають розрахункові коефіцієнти, що відображають певні економічні аспекти діяльності. Завершальним етапом є оцінка допустимих відхилень за кожним плановим показником. Таким чином, керівник отримує основну мету руху малого бізнесу і підцілі з конкретними кількісними показниками. Рух до стратегічного орієнтиру за вибраним вектором має бути пов'язаний і оформлений у вигляді проекту.

Одним з основних принципів контролінгу є аналіз причинно-наслідкових зв'язків. У зв'язку із цим завершальним елементом системи контролінгу виступає план-факт-аналіз. Для розрахунку необхідних економічних показників керівник малого бізнесу повинен організувати систему збору та обробки необхідної інформації. Після підготовчих дій першим етапом проведення план-факт-аналізу виступає періодичний моніторинг фактичних значень прийнятих показників. Контрольні точки за горизонтом планування підприємець визначає самостійно. На наступному етапі керівник повинен порівняти контрольні планові та фактичні показники. На третьому етапі підприємець повинен установити причинно-наслідковий зв'язок відхилень. У разі коли відхилення незначні, рекомендується завершити цикл і через певний час почати його заново. Під час оцінки стратегічних орієнтирів і вектору розвитку не рекомендується проводити дослідження на підставі наявного матеріалу. Якщо відхилення значні, керівник повинен оцінити їх із допустимими відхиленнями, зрозуміти причину цих явищ. У результаті підприємець повинен прийняти рішення про доцільність руху заданим курсом, проаналізувати вибрані засоби досягнення цілей за розробленим проектом. У разі якщо орієнтири і вектор розвитку не

змінюються, керівник повинен розробити комплекс коригувальних дій з урахуванням нових чинників, що вплинули на результат. При цьому результат може бути як незадовільним (тобто підприємець недооцінив частину факторів), так і навпаки, що перевищує очікування. Цикл управління плануванням і контролем має повторюватися на визначених керівником контрольних точках за горизонтом планування. Горизонт планування рекомендується прийняти рівним проектному.

У результаті використання системи контролінгу малий бізнес отримує низку переваг, це: аналіз поведінки і прогноз зовнішнього середовища, формалізація абстрактних понять, планування і контроль розвитку малого бізнесу, підвищення рівня обґрунтованості прийнятих рішень та раціональності діяльності малого бізнесу. Таким чином, система контролінгу дає змогу перейти на новий рівень розвитку малого бізнесу і зміцнити позиції підприємства у довгостроковій перспективі.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Контролінг є архіважливим чинником сталого розвитку підприємства малого бізнесу. Система контролінгу визначає вектор розвитку малого бізнесу.

Сприятливі умови формування системи контролінгу зумовлюються розвитком інноваційної технології контролінгу. Необхідність у формуванні системи контролінгу керівниками підприємства обґрунтована й тим, що контролінг активно допомагає їм вирішувати питання конкурентоспроможності керованих ними об'єктів, оскільки впровадження системи контролінгу

забезпечує практичну реалізацію всіх функцій менеджменту, тим самим бере участь у підвищенні його конкурентоспроможності. За допомогою впровадження системи контролінгу на підставі отриманої інформації розробляються планові завдання обсягів продажу та інвестицій. Контролінг сприяє координації окремих планів за часом та їх змістом.

Доцільно контролінг уявляти у вигляді цілісної системи, що охоплює три взаємопов'язані частини: стратегічний, оперативний і варіативний контролінг. Їхньою основною метою є орієнтація системи управління підприємством на успішну реалізацію як стратегічних, так і оперативних цілей. Цілі й завдання оперативного контролінгу визначає стратегічний контролінг.

На підставі інтеграції теорій поведінкової економіки та елементів контролінгу нами запропоновано концептуальний підхід до системи стратегічного контролінгу, визначено структурну схему і циклічний характер управління. Як результат, виділено основні завдання системи контролінгу: методична підтримка у виявленні, формалізації стратегічних орієнтирів, вектору розвитку і цільових показників, їх діагностика, коригування діяльності для зниження невизначеності простору орієнтування, підвищення обґрунтованості прийняття рішень та, як наслідок, сталого зростання результативності діяльності малого бізнесу. Таким чином, проведене дослідження дає змогу перейти до наступного етапу роботи, а саме дослідження підприємницького середовища та розроблення методик для реалізації завдань системи контролінгу з урахуванням специфіки малого бізнесу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Боярко І.М. Теоретико-методологічні аспекти стратегічного фінансового контролінгу. *Проблеми та перспективи ринково-орієнтованого управління підприємствами: теорія, методологія, практика*; Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ – Кривий Ріг: СТПРЕС, 2015. С. 171–183.
2. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2000. 360 с.
3. Голов С.Ф. Управлінський облік. Київ: Лібра, 2003. 704 с.
4. Давидович І.Є. Контролінг. Київ: Центр навчальної літератури, 2008. 17 с.
5. Коковихіна О.О., Семенюта А.В. Фінансове моделювання як метод фінансового контролінгу на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 37. С. 197–201.
6. Лозовицький Д.С. Контролінг. Львів: ЛДУВС, 2012. 310 с.
7. Пакулин С.Л., Феклистова І.С., Цыпкин Ю.А. Использование инструментов контроллинга для повышения эффективности реформирования жилищно-коммунального хозяйства муниципального образования. *Дослідження з економіки у 2018 році*: матеріали XV міжнародної науково-практичної конференції, м. Краматорськ, 2 лютого 2018 р. Вінниця: Нілан-ЛТД, 2018. С. 77–78.
8. Пакулін С.Л., Пакуліна А.А. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Traektoriâ Nauki*. 2016. № 3(8). URL: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/50> (дата звернення: 07.05.2019).
9. Пушкар М.С., Пушкар Р.М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 370 с.
10. Рябенков О.В., Височина А.В. Роль та значення системи контролінгу в процесі стратегічного управління. *Бізнес Інформ*. 2012. № 9. С. 326–329.
11. Pakulina A.A., Pakulin, S.L., Pakulina H.S. Rational organization of financial controlling systems at the enterprise. *Universum View 4*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 4 листопада 2018 р. Вінниця: Нілан-ЛТД, 2018. С. 29–32.