

ОСНОВНІ ТИПИ СИСТЕМ ПОКАЗНИКІВ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ТОРГОВЕЛЬНИМИ МЕРЕЖАМИ

В умовах загострення конкурентної боротьби та розвитку негативних проявів світової фінансової кризи зростає інтерес до практичного застосування контролінгу в управлінні підприємствами різних сфер національної економіки, в тому числі торговельних мереж. За результатами попередніх наукових досліджень встановлено, що в сучасному розумінні контролінг являє собою управлінську технологію, що забезпечує досягнення місії та стратегічних цілей підприємства, охоплює усі напрями діяльності, бізнес-процеси та бізнес-об'єкти, дозволяє здійснювати ефективне управління суб'єктом підприємництва не тільки в реальному режимі часу, а й його майбутньою діяльністю, а також сприяє розвитку комунікацій на підприємстві завдяки створенню відповідної системи інформаційного забезпечення, сервісній підтримці реалізації усіх управлінських функцій, вивчення та розповсюдженню позитивного досвіду управління, дослідженню і синтезу передових теоретичних наукових напрацювань у сфері менеджменту, маркетингу, економіки, фінансів, аналізу, логістики, інвестицій, інновацій та інше; постійному моніторингу ключових показників діяльності підприємства; яка здатна до адаптування, саморозвитку та самовдосконалення, що забезпечується прямим підпорядкуванням служби контролінгу вищому менеджменту підприємства та незалежністю від керівників нижчих рівнів.

Основним елементом механізму контролінгу в управлінні торговельними мережами є система ключових показників діяльності. Значення даного елемента полягає в тому, що він певним чином впливає на функціонування всіх інших елементів механізму контролінгу, його функцій, а також на порядок реалізації функцій управління торговельними мережами.

Незважаючи на високу важливість системи ключових показників діяльності контролінгу в управлінні торговельними мережами, дане питання залишається досить слабо дослідженим, що створює певні теоретичні неузгодженості та проблеми практичного застосування принципів контролінгу.

В досліджених наукових працях практично відсутній системний підхід до дослідження проблем створення системи ключових показників як інструменту контролінгу в управлінні суб'єктами господарювання торговельної сфери, зокрема торговельними мережами.

Ціль статті полягає у дослідженні основних типів систем контролінгу, визначенні найперспективніших типів систем та обґрунтуванні доцільності використання в ході контролінгу в управлінні торговельними мережами принципів системи збалансованих показників.

На підставі аналізу сучасних наукових підходів, можливо сформулювати наступне визначення терміну «показники контролінгу в управлінні торговельними мережами», основні положення якого розроблені в роботах Т. Райхмана [1], Т.Г. Шешукової, О.Л. Гуляєвої [2]. Отже, показники діяльності контролінгу в управлінні торговельними мережами – це абсолютні та відносні величини, що дозволяють в кількісному вигляді представити стан соціально-економічної системи суб'єкта мережевого торговельного бізнесу, які є основою для реалізації всіх управлінських функцій: стратегічного, тактичного та оперативного планування, організування, мотивування, попереднього, поточного та наступного аналізу і контролю фінансово-господарської діяльності торговельної мережі, а також основою для реалізації всіх функцій контролінгу.

Використання в ході контролінгу в управлінні торговельними мережами окремих показників не дає можливості службі контролінгу відтворити повну та об'єктивну картину, що склалася або сформується в майбутньому в зовнішньому та внутрішньому середовищі суб'єкта мережевого торговельного підприємництва, привести до викривлення висновків та внутрішньої контролінгової звітності, внаслідок їх обмеженої інформативності. Тільки використання службою контролінгу всієї сукупності релевантної інформації забезпечить дотримання принципів контролінгу в управлінні торговельними мережами, а отже забезпечить максимальну ефективність його функціонування. Отже, з метою забезпечення формування для контролінгу в управлінні торговельними мережами, в тому числі і для їх менеджменту, повної, об'єктивної та релевантної інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища слід використовувати не окремі показники, а їх науково обґрунтовані системи.

Узагальнюючи існуючі на сьогодні наукові підходи з проблем формування систем ключових показників [3, 4 та ін.] можливо сформулювати наступне визначення системи ключових показників діяльності контролінгу в управлінні торговельними мережами – це сукупність взаємопов'язаних ключових показників, яка відповідає певним вимогам, характеризує стан соціально-економічної системи торговельної мережі та основних, для даного суб'єкта мережевого торговельного підприємництва,

факторів зовнішнього середовища, дозволяє виявити фактори, що спричинюють ті чи інші зміни у фінансово-господарській діяльності торговельної мережі та оцінити їх вплив у кількісному вигляді.

Враховуючи результати аналогічних наукових досліджень [5] можливо визначити три етапи розвитку основних підходів до визначення ключових показників діяльності, для яких були характерні такі типи систем показників:

- показники діяльності – ROI, ROS, ROA, ROE (не пов'язуються між собою, що не дає можливості в повній мірі ефективно оцінювати діяльність підприємства та оцінювати його розвиток);
- системи показників діяльності – Du Pont, ZVEI, RL, ROA, CFROI, EVA (являють собою структуровані багаторівневі системи значної кількості показників на вершині яких знаходиться один або декілька ключових);
- системи показників розвитку – Data Envelopment Analysis, Performance Measurement in Service Business, Balanced Scorecard, а також ряд систем показників розвитку, що розвивають систему збалансованих показників або вдосконалюють її з урахуванням специфіки діяльності крупних корпорацій (J.I. Case Agricultural Equipment Group, Wheel Loader and Excavators Division Caterpillar, Hewlett Packard Deutschland GmbH).

В сучасній науковій літературі [2, 6] прийнято розрізняти два види систем ключових показників діяльності залежно від способу побудови:

- логіко-дедуктивні системи – це системи, що являють собою ієрархічну структуровану сукупність показників, які задіяні в забезпечення досягнення єдиної цілі. Показник вищого рівня таких систем, що одночасно виражає певну стратегічну ціль суб'єкта господарювання, розподіляється на ряд показників нижчих рівнів, які перебувають у детермінованій факторній залежності та визначають показник вищого рівня;
- емпірико-індуктивні системи – це системи, що сформовані шляхом статистичного відбору найбільш значущих показників для цілей управління економічною системою підприємства. Система таких показників формується експертно та слугує основою для реалізації управлінських функцій.

До найпоширеніших логіко-дедуктивних систем показників можливо віднести системи: DuPont, ZVEI, RL та інші. В свою чергу найвідомішою емпірико-індуктивною системою, з усіма притаманними таким системам позитивними характеристиками, є система збалансованих показників Р. Каплана та Д. Нортон. Подальший аналіз напрацьовань в сфері створення систем показників дозволяє зробити висновок про те, що на сьогодні можливо розрізняти два види таких систем залежно від використовуваних в них методів вимірювання результативності: традиційні системи показників (використовуються виключно фінансові показники) та системи показників вимірювання результативності (використовуються фінансові та нефінансові показники).

Т.Г. Шешукова та О.Л. Гуляєва [2] провели порівняння традиційних систем показників та систем показників вимірювання результативності. Узагальнивши результати такого порівняння можливо виділити декілька ознак за якими відрізняються традиційні системи показників та системи показників вимірювання результативності: орієнтованість системи показників, гнучкість системи показників, напрямок використання, мета використання, структура системи та інше. Результати даної роботи наведено в табл. 1.

Підсумовуючи аналіз традиційних систем показників та систем показників вимірювання результативності, можливо зробити висновок про те, що саме система збалансованих показників в повній мірі відповідає ознакам систем вимірювання результативності, а отже, їй притаманні всі переваги таких систем. Під системою збалансованих показників С.В. Василенко [7] пропонує розуміти систему стратегічного управління на основі вимірювання та оцінювання її ефективності за набором індивідуальних показників, який підібраний таким чином, щоб врахувати усі існуючі (з точки зору стратегічного управління) аспекти діяльності, яка дозволяє транслювати місію та загальну стратегію в систему взаємопов'язаних показників.

Аналізуючи даний підхід слід зазначити, що автор помилково ототожнює систему збалансованих показників з системою стратегічного управління, оскільки стратегічне управління не обмежується визначенням певних показників, а включає ряд інших управлінських функцій.

Отже, під системою збалансованих показників торговельної мережі слід розуміти систему індивідуальних показників діяльності суб'єкта мережевого торговельного підприємництва, що дозволяє виразити його місію та стратегічні завдання в конкретні кількісні показники визначені в розрізі основних проєкцій бізнесу: фінанси, ринки та клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та інновації, забезпечуючи таким чином, збалансоване врахування всіх осіб, які зацікавлені в подальшому функціонуванні торговельної мережі: власників, покупців, постачальників та інших контрагентів, персоналу.

Результати порівняння традиційних систем показників та систем показників вимірювання результативності

Традиційні системи показників	Системи показників вимірювання результативності
Орієнтованість системи показників	
Монетарна орієнтація на минулі фінансові результати діяльності	Орієнтація на зацікавлених в діяльності підприємства осіб (власників, покупців та ін.), на майбутні результати діяльності
Гнучкість системи показників	
Обмежена гнучкість	Висока гнучкість
Напрямок використання	
Використання для оцінки рівня досягнення фінансових цілей	Використання для оцінки рівня досягнення стратегічних цілей діяльності та координації всіх функцій управління
Мета використання	
Скорочення витрат	Підвищення результативності
Структура системи	
Вертикальна структура	Горизонтальна структура
Комплексність системи	
Фрагментарність охоплення певних аспектів діяльності	Інтегрованість всіх показників, що характеризують різні аспекти діяльності
Підходи до оцінювання	
Певні аспекти діяльності оцінюються окремо	Всі аспекти діяльності оцінюються паралельно
Якість оцінювання відхилень	
Недостатньо ефективний аналіз відхилень	Поглиблений аналіз відхилень з виявленням негативних факторів
Тип мотивації, що забезпечує система	
Індивідуальна мотивація	Групова мотивація
Тип навчання, що забезпечує система	
Індивідуальне навчання	Навчання всього персоналу підприємства
Пов'язаність системи зі стратегією	
Показники слабо пов'язані зі стратегією	Всі показники пов'язані зі стратегією та спрямовані на її реалізацію
Спосіб розподілу ресурсів	
Ресурси розподіляються відповідно до оперативних потреб, що слабо пов'язано зі стратегією	Розподіл ресурсів направлений на досягнення стратегічних цілей підприємства
Характер зворотного зв'язку, що забезпечує система	
Зворотній зв'язок має тактичний характер та орієнтований на контроль досягнення короткострокових цілей	Тактичний характер зворотного зв'язку та спрямованість на контроль реалізації стратегії через оцінку досягнення довго-строкових цілей за певні відрізки часу

На підставі проведеного дослідження можливо зробити висновок про те, що саме система збалансованих показників враховує позитивні якості усіх перелічених вище концепцій та підходів до формування ключових показників діяльності. Для формування ключових показників діяльності торговельних мереж доцільно використовувати принципи концепції системи збалансованих показників, оскільки завдяки цій системі будуть створені реальні умови для досягнення стратегічних цілей та, зокрема, завдань контролінгу.

Література

1. Reichmann Th. Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten: Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption / Th. Reichmann - München: Vahlen, 1997. – 680 S.
2. Шешукова Т.Г., Гуляева Е.Л. Теория и практика контроллинга [Учеб. пособие] / Т.Г. Шешукова, Е.Л. Гуляева. – М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2008. – 176 с.
3. Ковалёв В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В.В. Ковалёв. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 560 с.
4. Bramseman R. Controlling / R. Bramseman. – Wiesbaden, 1980. – 320 S.
5. Попов Д. Эволюция показателей стратегического развития предприятия / Д. Попов // Управление компанией. – 2007. - № 3. – С. 69-75.
6. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в

организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.

7. Василенко С.В. «Balanced scorecard» как это по-русски? / С.В. Василенко. – Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. - № 6. – С. 44-48.