

**Альвіна Іванівна ОРЕХОВА**

кандидат економічних наук, доцент, кафедра економічного контролю та аудиту,  
Сумський національний аграрний університет  
E-mail: alva8or@gmail.com

**ОЦІНКА КОНТРОЛІНГУ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ  
В УМОВАХ ТРАНСПАРЕНТНОСТІ БІЗНЕСУ**

Орехова, А. І. Оцінка контролінгу трансформації економічного потенціалу в умовах транспарентності бізнесу [Текст] / Альвіна Іванівна Орехова // Український журнал прикладної економіки. – 2018. – Том 3. – № 3. – С. 20–28. – ISSN 2415-8453.

**Анотація**

**Вступ.** Формою результативного управління економічним потенціалом підприємства є система контролінгу, яка набула широкого поширення у всьому світі. Використання в цій системі інтегрованих процесів аналізу, контролю, обліку, планування та розробки рішень дозволяє розглядати їх комплексно у вигляді єдиного управлінського контуру, дає підприємствам реальну можливість досягнення встановлених довгострокових цілей. Транспарентність внутрішньогосподарських процесів, можливість їх узгодження з наявними обмеженнями, виникаючими за рахунок впливу факторів зовнішнього середовища, з однієї сторони, і наявністю стратегії досягнення поставлених підприємством цілей, з іншої, є достатньою підставою формування в рамках підприємства системи контролінгу.

**Метою** статті є дослідження сутності та особливостей оцінки контролінгу трансформації економічного потенціалу в умовах транспарентності бізнесу.

**Результати.** Для досягнення цілей та завдань у статті доведено, що системний підхід до проблеми оцінки та формування потенціалу дозволяє оптимально використовувати можливості підприємства, що сприятиме досягненню довгострокових цілей підприємства, реалізації обраної стратегії та досягненню успіху підприємства в ринкових умовах. Обґрунтовано, що до контролінгу трансформації економічного потенціалу в умовах транспарентності бізнесу пред'являються особливі вимоги в тому, що стосується функції підтримки стратегічного й оперативного управління. Для того, щоб відповідати різноманітним вимогам, контролінг повинен зробити прозорими всі залежності та взаємодії в рамках процесів планування, прийняття рішень, реалізації планів і забезпечити органи управління необхідним для цього інструментарієм. Доведено, що система контролінгу орієнтована на забезпечення чіткої стратегічної спрямованості досліджуваної взаємодії елементів економічного потенціалу, включаючи формування програми необхідних нововведень для реалізації стратегії; оцінку узгодженості наявних можливостей підприємства, програми нововведень і поставлених стратегічних цілей; прийняття рішень про усунення узгодженості шляхом перегляду програми нововведень або стратегічних цілей.

**Висновки.** Дослідження сутності, особливостей оцінки контролінгу трансформації економічного потенціалу та відповідних аналітичних процедур дозволяє оцінити шанси підприємства в конкретному цільовому сегменті та створює умови для більш раціонального використання наявних ресурсів і можливостей за рахунок розробки належної стратегії адаптації та розвитку підприємства в умовах транспарентності бізнесу.

**Ключові слова:** потенціал; економічний потенціал; контролінг; оцінка; трансформація; транспарентність.

**ASSESSMENT OF ECONOMIC POTENTIAL TRANSFORMATION CONTROLLING  
IN CONDITIONS OF BUSINESS TRANSPARENCY**

**Abstract**

**Introduction.** *The form of the economic potential effective management in the enterprise is a system of controlling, which has become widespread throughout the world. Using in this system integrated processes of analysis, control, accounting, planning and development of solutions, allows them to be considered in a complex way in the form of a single management contour, giving enterprises a real opportunity to achieve the established long-term goals. Transparency of internal economic processes, the possibility of their coordination with the existing constraints, arise from the influence of environmental factors on the one hand, and the a strategy availability for achieving the goals set by the enterprise, on the other hand, is a sufficient reason for the control system formation within the enterprise.*

**Purpose.** *The purpose of the article is to study the essence and peculiarities of controlling the economic potential transformation in conditions of business transparency.*

**Results.** *To achieve the goals and objectives in the article it is proved that the system approach to the problem of estimation and formation of potential allows to use optimally the possibilities of the enterprise, which will help to achieve long-term goals of the enterprise, realization of the chosen strategy and success achievement of the enterprise in market conditions. It is substantiated that the control of the economic potential transformation in the conditions of business transparency is subject to special requirements as regards the function of maintaining strategic and operational management. In order to meet a variety of requirements, controlling must make all dependencies and interactions in the planning, decision-making, implementation of plans and to provide the management of the necessary tools for this. It is proved that the controlling system is aimed at providing a clear strategic orientation of the investigated interaction of economic potential elements, including the formation of a necessary innovations program for the strategy implementation; estimation inconsistency of available opportunities of the enterprise, innovations programs and set strategic goals; making decisions on eliminating inconsistencies by reviewing a program of innovations or strategic goals.*

**Conclusions.** *The study of the essence, the assessment features of the economic potential transformation controlling and the relevant analytical procedures allows us to assess the company's chances in a particular target segment and create conditions for more rational use of available resources and opportunities by developing an appropriate strategy for adaptation and development of the enterprise in a transparent business environment.*

**Keywords:** *potential; economic potential; controlling; rating; transformation; transparency.*

**JEL classification:** D 24, G 39, L29

---

**Вступ**

Економічний потенціал підприємства найчастіше розкривається, використовуючи сукупність характеристик: реальні можливості, обсяг ресурсів і резервів, здатність до використання потенціалу, рівень і результати його реалізації.

Формою результативного управління економічним потенціалом підприємства є система контролінгу, яка набула широкого поширення у всьому світі.

Використання в цій системі інтегрованих процесів аналізу, контролю, обліку, планування та розробки рішень, дозволяє розглядати їх комплексно у вигляді єдиного управлінського контуру, дає підприємствам реальну можливість досягнення

---

встановлених довгострокових цілей. Прозпарентність внутрішньогосподарських процесів, можливість їх узгодження з наявними обмеженнями, виникаючими за рахунок впливу факторів зовнішнього середовища, з однієї сторони, і наявністю стратегії досягнення поставлених підприємством цілей, з іншої, є достатньою підставою формування в рамках підприємства системи контролінгу.

Фахова економічна література представлена науковими доробками з питань трансформації економічного потенціалу підприємств, запропонованих такими вченими як: І. Ансофф, О. Балацький, Д. Васильківський, О. Демченко, Т. Загорна, В. Івахненко, Н. Краснокутська, О. Кузьмін, О. Маслак, Є. Мних, І. Плікус, І. Репіна, О. Федонін та ін.

Методичні підходи щодо оцінки системи контролінгу досліджувалися в роботах Т. Говорушко, С. Голова, С. Головацької, П. Куцика, М. Пушкаря, О. Терещенко та ін.

Незважаючи на вагому кількість наукових публікацій з даної проблематики, нерозв'язаними залишаються теоретичні та практичні аспекти оцінки контролінгу трансформації економічного потенціалу в умовах прозпарентності бізнесу.

### **Мета та завдання статті**

Метою статті є дослідження сутності та особливостей оцінки контролінгу трансформації економічного потенціалу в умовах прозпарентності бізнесу. У межах досягнення мети виокремлено такі завдання: дослідження сутності оцінки контролінгу трансформації економічного потенціалу; дослідження особливостей та методичних аспектів оцінки контролінгу трансформації економічного потенціалу в умовах прозпарентності бізнесу.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Особливістю систем контролінгу є постійний, превентивний контроль успішності досягнення встановлених цілей, цільових завдань, тобто постійне управління і регулювання виникаючих відхилень. Невід'ємними умовами успішної реалізації управління за відхиленнями є:

- трансформація цілей стратегічного розвитку підприємства в систему показників і визначення цільових значень, досягнення яких дозволить підприємству досягти стратегічних цілей;

- можливість створення на базі управлінського обліку системи оперативного контролю за цільовими показниками;

- можливість однозначного (без дублювання) закріплення відповідальних осіб за досягненням цих показників;

- можливість розробки ряду стандартних управлінських впливів при виявленні відхилень від досягнення цільових показників;

- визначені межі відхилення показників, при яких вирішення питання не вкладається в шаблон.

Формування системи взаємодій і взаємозв'язків стосовно процесів, що становлять основу результативності управління, дозволяє максимально точно узгодити процес планування і спрогнозувати можливі наслідки зворотного зв'язку. З огляду на складність процесів, які відбуваються всередині підприємства, слід звертати увагу на взаємозв'язки, які виникають в процесі планування виробництва, забезпеченості виробничими ресурсами, реалізації готової продукції, орієнтуючись на потреби виробничого ринку та реальні можливості підприємства.

Як економічна категорія економічний потенціал є структурною частиною стратегічного менеджменту. У такій структурі стратегічного менеджменту особливе значення мають розробка теорії та створення інструментальних засобів, які дозволяють проаналізувати, оцінити і запрограмувати ефективний розвиток економічного потенціалу. Завдання оцінки потенціалу – це системне уявлення даних про якість параметрів внутрішнього середовища підприємства. На основі даної оцінки

---

та аналізу зовнішнього середовища підприємства здійснюється формування безлічі стратегічних альтернатив і вибір основної стратегії підприємства. Наступним кроком виконується прогноз зміни та формування потенціалу підприємства в умовах реалізації обраної стратегії.

Формування та функціонування прогнозованого економічного потенціалу є змістовною частиною етапу реалізації обраної стратегії та стратегічного контролю. В рамках цього етапу конкретизуються і здійснюються всі заплановані завдання і заходи, оцінюється їх ефективність, приводиться в дію механізм реалізації обраної стратегії.

Таким чином, найбільш повне виявлення резервів розвитку підприємства можливо за допомогою методології аналізу, контролю та прогнозування зростання економічного потенціалу. При цьому зміна складових елементів потенціалу диктується обраною стратегією. Взаємозв'язок оцінки та формування економічного потенціалу можна розглядати як найважливіший елемент в структурі стратегічного менеджменту. Системний підхід до проблеми оцінки та формування потенціалу дозволяє оптимально використовувати можливості підприємства, що сприятиме досягненню довгострокових цілей підприємства, реалізації обраної стратегії та досягненню успіху підприємства в ринкових умовах.

Кожне підприємство проходить певні етапи життєвого циклу, основними з яких виступають: створення, розвиток (зростання та турбулентність), зрілість, спад (ліквідація або відродження). Звідси випливає, що на кожному етапі життєвого циклу система має заданий ресурсно-виробничий потенціал. Якщо на етапах введення та впровадження елементний, функціональний і організаційний склад відповідають вимогам зовнішнього середовища, а це, у свою чергу, забезпечує цілісність і стабільність системи, то ресурсно-виробничий потенціал є відбиттям властивостей цих підсистем, що формують умови для конкурентоспроможного функціонування, ринкового господарства, яке розвивається [2].

У цілому, трансформація ресурсно-виробничого потенціалу повинна здійснюватися з урахуванням поточного етапу життєвого циклу підприємства, його стратегічних планів розвитку, ринкових тенденцій і стану кон'юнктури. Це визначає доцільність виділення пріоритетних напрямків в окремих періодах, тобто формування їх залежно від стадії життєвого циклу підприємства [1].

Реалізація пріоритетних напрямків розвитку ресурсно-виробничого потенціалу дозволяє ухвалювати погоджені управлінські рішення щодо його використання й нарощування в умовах жорстких ресурсних обмежень. Очевидно, що формування конкретних пріоритетних напрямків розвитку не може здійснюватися за єдиним алгоритмом, оскільки кожне підприємство унікальне й має свої специфічні потенційні можливості. У цьому зв'язку при формуванні таких напрямків доцільне проведення стратегічного аналізу не тільки зовнішнього середовища, але й сильних і слабких сторін підприємства, як на поточний, так і на середньостроковий період. Аналіз можливостей і загроз дозволяє визначити різні сценарії розвитку підприємства й відповідний їм рівень розвитку потенціалу [1].

Важливо, в зв'язку з цим, що українські дослідники стратегії розвитку підприємництва в реальному секторі економіки проявляють подібні позиції в розумінні того, що найважливішою частиною роботи по формуванню підприємницької стратегії на середньостроковий і довгостроковий періоди є вироблення стратегії розвитку потенціалу підприємства.

Стратегічний вибір розвитку підприємства з орієнтацією на нарощування «потенціалу розвитку» визначається вибором найбільш прийняттого варіанту, серед яких можна виділити два основних.

Сутність першого – нарощувати «потенціал розвитку» і формувати здатність до адаптації, використовуючи ресурсний потенціал, включаючи організаційну,

---

технологічну, інвестиційну, інноваційну, соціальну та інші складові компоненти розвитку.

Сутність другого – відмовитися від нарощування «потенціалу розвитку», забезпечуючи отримання доходів за рахунок поліпшення використання наявних ресурсів [3].

Оцінка економічного потенціалу є важливим елементом внутрішнього управлінського циклу, оскільки дозволяє отримати інформацію про підсумки господарської діяльності підприємства, виявити резерви, оцінити шляхи можливого підвищення ефективності функціонування підприємства та перейти до прогнозування, а також формування організаційно-управлінських рішень. Крім того, така оцінка необхідна зацікавленим стороннім користувачам бухгалтерської звітності.

Залежно від змісту завдань, які розв'язуються при оцінці потенціалу підприємства загалом та його окремих складових, можуть використовуватися різні підходи та показники. На сьогодні розроблено багато методів та підходів до оцінки потенціалу (грошової оцінки елементів потенціалу, індексний, ресурсно-регресійний, індикативний, пріоритетної оцінки ресурсів, витратний, результатний, коефіцієнтний, аналоговий (експертний) та ін.). Утім, існуючі підходи й методи оцінки дають змогу визначити кількісний вплив виробничих факторів на результативність функціонування підприємства з урахуванням їхніх якісних характеристик та мають ретроспективний характер (оцінка проводиться за минулий період). Оскільки потенціал підприємства – це його здатність забезпечувати своє довгострокове функціонування й досягнення цілей, потрібна оцінка не лише наявних ресурсів підприємства, а й можливостей підвищення ефективності діяльності та подальшого розвитку (до таких можливостей можна віднести здатність використовувати резерви, нематеріальні фактори як резерв підвищення ефективності діяльності підприємства тощо). До певної міри зробити це дає змогу вартісна концепція управління підприємством. Згідно з нею кількісною інтерпретацією можливостей підприємства (потенціалу) є його вартість. Зокрема, ринкова вартість визначатиме ринковий потенціал підприємства та його здатність до розвитку, інноваційна – інноваційний потенціал та його здатність до інноваційного розвитку, а потенційна фінансова вартість – фінансовий потенціал [4].

Залежно від ступеня залучення в господарську діяльність різні елементи економічного потенціалу відіграють неоднакову роль, тому при дослідженні структури економічного потенціалу слід виділяти в його складі активну і пасивну частини. До активної частини належать ресурси, які залучені в економічну діяльність і прямо впливають на її результативність: діючі основні активи; нормативні запаси матеріальних цінностей у сфері виробництва та обігу; зайнята частина економічно активного населення; реалізована в технологіях, засобах, предметах і продуктах праці науково-технічна інформація. Ресурси, які є в наявності, але не залучені в господарський обіг, відносяться до пасивної частини економічного потенціалу: наднормативні запаси та резерви матеріальних цінностей у сфері виробництва й обігу; незайнята частина трудових ресурсів; реалізована в проектах науково-технічна інформація; результати наукових і дослідно-конструкторських розробок.

Виділення в складі економічного потенціалу активної і пасивної частин дуже важливо як з теоретичної, так і з практичної точок зору, оскільки воно дозволяє, по-перше, об'єктивно оцінювати ступінь використання економічного потенціалу, а, по-друге, виявляти інтенсивні й екстенсивні резерви підвищення ефективності виробництва.

За ступенем використання можливостей господарюючої ланки економічний потенціал підрозділяється на фактичний (досягнутий в даний момент) і перспективний. Така диференціація дозволяє оцінювати ступінь використання економічного потенціалу через порівняння перспективного рівня економічного

---

потенціалу з його фактичним значенням. Основоположним етапом є визначення потенційних можливостей господарюючої системи.

Для ефективного управління адаптацією і розвитком будь-якого підприємства в ринкових умовах господарювання необхідно мати уявлення не тільки про кінцеві результати функціонування підприємства, а й про тенденції і характер змін, які відбулися на територіальному і галузевому рівнях, рівні національної і світової економік. Тому неодмінним атрибутом діагностики стану й оцінки напрямів трансформації економічного потенціалу підприємства є загальний теоретико-економічний аналіз, який вивчає економічні явища та процеси на макрорівні.

Велике значення в методології діагностики трансформації економічного потенціалу підприємства має аналіз його результативності в минулий період. Ретроспективний аналіз дозволяє відстежити динаміку результатів господарської діяльності в часі, дослідити закономірності та тенденції, які намітилися, виявити невикористані можливості та загрози, які виникають, передбачити перспективу та розробити стратегію і тактику адаптації та розвитку підприємства.

Результативність підприємства пов'язана з ефективністю функціонування його окремих підсистем: техніки і технології, економіки та організації виробництва, збуту та реалізації продукції тощо. У зв'язку з цим, абсолютна величина економічного потенціалу підприємства є результатом взаємодії різних технічних, технологічних, фінансових, управлінських, економічних і соціальних процесів, які відбуваються на підприємстві. Тому комплексна діагностика трансформації стану економічного потенціалу підприємства неможлива без проведення техніко-економічного, фінансово-економічного, соціально-економічного, економіко-екологічного, маркетингового й управлінських аналізу.

Комплексний (системний) аналіз стану економічного потенціалу проблемного підприємства передбачає систематизоване вивчення різних сторін його діяльності. При комплексному аналізі виходять з того, що будь-який економічний процес являє собою певну систему, якій властиві відмінні риси та внутрішні закономірності.

Внутрішній аналіз стану економічного потенціалу підприємства вивчає діяльність тільки досліджуваного підприємства та його структурних підрозділів і призначений для потреб оперативного, короткострокового та довгострокового управління виробничою, комерційною та фінансовою діяльністю. Порівняльний аналіз стану економічного потенціалу підприємства проводиться як для зіставлення звітних показників про результати господарської діяльності одного і того ж підприємства з показниками планів поточного року або даними минулих років, так і для порівняння результативних показників двох або більше конкуруючих підприємств в галузі в цілому.

Економічний потенціал має властивості органічної єдності всіх структурних елементів. При його формуванні необхідно встановити пріоритети (черговість) впровадження можливих змін. Для цього можна використовувати різні види економіко-математичних моделей. Так, можна використовувати імітаційну модель, щоб підтвердити пропонуване рішення про майбутній стан до здійснення змін. Потім в порядку експерименту вводити кожен змін потенціалу, оцінювати результат. Якщо результати виявляються позитивними, можна здійснювати зміни елементів потенціалу й оцінювати вплив завершеного впровадження. Якщо результати показують негативний вплив або не показують ніякого поліпшення, необхідні усунення зміни та введення наступного.

Сумарне значення розрахунків величини виробничого, фінансового, інвестиційного, маркетингового, трудового та організаційно-управлінського потенціалів складають економічний потенціал підприємства. Величина економічного потенціалу на певний поточний або перспективний період може бути розрахована за формулою:

---

$$E_{\Pi} = P_B + P_{\Phi} + P_I + P_M + P_T + P_{Oy} + (\Delta P_B + \Delta P_{\Phi} + \Delta P_I + \Delta P_M + \Delta P_T + \Delta P_{Oy}) * K_p \quad (1)$$

де,  $\Delta P_B$ ,  $\Delta P_{\Phi}$ ,  $\Delta P_I$ ,  $\Delta P_M$ ,  $\Delta P_T$ ,  $\Delta P_{Oy}$  – можливий приріст в перспективі на певну дату відповідно виробничого, фінансового, інвестиційного, маркетингового, трудового, організаційно-управлінського потенціалів як елементів економічного потенціалу;

$K_p$  – коефіцієнт, який враховує ризики й інші можливі причини, що перешкоджають досягненню розрахункових значень елементів економічного потенціалу підприємства.

Важливо відзначити, що при формуванні економічного потенціалу підприємства, його величина залежить від впливу безлічі факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. У кожному конкретному випадку для достовірності розрахунку величини економічного потенціалу підприємства необхідно виявити ці чинники, встановити рівень їх впливу на функціонування економічного потенціалу та ступінь впливу факторів на достовірність розрахунків.

Система контролінгу орієнтована на забезпечення чіткої стратегічної спрямованості досліджуваної взаємодії елементів економічного потенціалу, включаючи формування програми необхідних нововведень для реалізації стратегії; оцінку неузгодженості наявних можливостей підприємства, програми нововведень і поставлених стратегічних цілей; прийняття рішень про усунення неузгодженості шляхом перегляду програми нововведень або стратегічних цілей.

Пріоритетною функцією контролінгу, широко затребуваною при будь-яких видах діяльності, є контроль відповідності фактичних показників реальним можливостям підприємства й обраним стандартам або наявним досягненням у цій галузі (аналіз відхилень), а також пов'язані з ним аналіз вузьких місць і система раннього попередження. На основі аналізу відхилень визначається ступінь досягнення стратегічних цілей і, тим самим, характеризується ефективність діючих механізмів стратегічного управління, що створює можливості для здійснення продуктивного зворотного зв'язку.

Завдяки комбінуванню механізмів прямого та зворотного зв'язку при порівнянні проектних і фактичних даних, об'єднуються реальні і передбачувані показники минулого, поточного і майбутнього періодів. Внаслідок цього служба контролінгу має можливість надати керівникам різних рівнів управління відповідну інформацію для прийняття управлінських рішень в інтересах майбутнього розвитку досліджуваної взаємодії.

При цьому, процес сталого розвитку може бути представлений як процес усунення причин невідповідності наявного у підприємства потенціалу до вимог навколишнього середовища і/або невідповідності потенціалу господарської системи вищого рівня, які можуть бути усунені в результаті вибору стратегії, яка визначає його стійкість. Цей процес орієнтований на перспективу й організовується, виходячи з вимог і тенденцій змін факторів зовнішнього середовища. Це вимагає чіткого уявлення про потенційні та реальні можливості підприємства, уміння правильно оцінити їхню сукупну величину, ступінь використання та напрями розвитку, як продукції, так і самого підприємства, тобто мова йде про пошук напрямків формування конкурентних переваг.

До контролінгу трансформації економічного потенціалу в умовах транспарентності бізнесу пред'являються особливі вимоги в тому, що стосується функції підтримки стратегічного й оперативного управління. Для того, щоб відповідати різноманітним вимогам, контролінг повинен зробити прозорими всі залежності та взаємодії в рамках процесів планування, прийняття рішень, реалізації планів і забезпечити органи управління необхідним для цього інструментарієм.

Якщо служба контролінгу має на меті якнайкраще вирішувати завдання підтримки систем стратегічного й оперативного управління, то видається цілком

---

логічним, що вони повинні впливати на формування структури і процесів на підприємстві у відповідності до принципів управління, а отже, і принципів контролінгу.

Загальне завдання контролінгу – орієнтація всіх видів діяльності та рішень на підприємстві на результат, тобто ефективне використання потенціалу.

Спрямованість контролінгу, його структури, процесу й інструментарію повинні бути орієнтовані на систему цілей і організаційну структуру підприємства. Крім того, за досягнення встановлених цілей повинні відповідати конкретні особи, тоді з'являться умови для реалізації принципу управління за цілями при відповідному делегуванні завдань, повноважень і відповідальності.

Оскільки контролінг орієнтований на ефективне використання економічного потенціалу, що сприяє отриманню бажаного результату, до контролінгу пред'являються високі вимоги і він стає особливо важливим в умовах стратегічного управління. Не можна впроваджувати контролінг після того, як стратегічні рішення вже прийняті, навпаки, він повинен активно підтримувати процес формування стратегій за допомогою відповідних інструментів та інформації. При такому розумінні ролі контролінгу його відносять до самостійної функції в рамках стратегічного управління.

В системі стратегічного контролінгу завданням контролера буде сприяння системі стратегічного вартісно-орієнтованого планування і прогнозування значень зростання вартості підприємства в цілому й окремих бізнес-одиниць.

На стратегічному рівні управління мова йде про забезпечення існуючих і пошуку нових потенціалів успіху. Кожна фірма повинна прагнути досягти процвітання в сенсі забезпечення стабільного розвитку і виконання довгострокових цілей.

На оперативному рівні управління мова йде про максимальне використання потенціалу успіху і його реалізації через ліквідність і прибуток. З огляду на короткий період часу, мова йде про конкретне детальне управління.

В рамках системи оперативного контролінгу контролер забезпечує правильність використання інструментів, призначених для реалізації стратегії. З метою забезпечення успіху в системі вартісно-орієнтованого управління контролер використовує також нові інструменти стратегічного управління витратами (наприклад, концепція розрахунку витрат життєвого циклу продукту, метод розрахунку цільових витрат, інвестиційні розрахунки).

При цьому потрібно додати, що одним із важливих завдань контролінгу є забезпечення координації та взаємозв'язку окремих рівнів управління. Так само як існує зв'язок між рівнями управління, так само взаємопов'язані методи і техніки контролінгу. Для підтримки життєздатності компанії має бути налагоджене не лише управління і планування на оперативному рівні, а й стратегічне і нормативне.

З урахуванням зазначеного взаємозв'язку стратегічний і оперативний контролінг повинні утворювати єдиний контур регулювання, за допомогою якого формується система управління підприємством для узгодження короткострокових цілей діяльності організації з її місією і стратегією розвитку, забезпечення дій, спрямованих на цільове управління, ефективне використання ресурсів і розвиток організації в довгостроковій перспективі з урахуванням факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Умовою побудовою контуру є регулювання взаємозв'язку на безперервній основі – прив'язування стратегії до оперативно-тактичних завдань (складання як поточних, так і стратегічних бюджетів, як поточних, так і стратегічних звітів про ефективність) і до процесу навчання (організація як оперативних, так і стратегічних семінарів, круглих столів і т. д.). В результаті контролінг забезпечить прозорість взаємозалежностей і взаємовпливів процесів в організації.



---

## Висновки та перспективи подальших розвідок

Значення контролінгу для оперативного управління і регулювання в якості основоположної конструкції є загально визначеним підходом в розрізі стратегічного й оперативного рівнів розгляду, що показує ефект прийнятих рішень, а також в розрізі об'єктів управління, дозволяє показати наслідки господарської діяльності, і, насамкінець, вимагає створення комплексної концепції контролінгу. Тільки таким чином контролінг може виконати поставлене перед ним завдання – забезпечити прозорість взаємозалежностей і взаємовпливів процесів на підприємстві в процесі управління економічним потенціалом підприємства.

Таким чином, досліджені аналітичні процедури оцінки контролінгу трансформації економічного потенціалу дозволяють оцінити шанси підприємства в конкретному цільовому сегменті і створюють умови для більш раціонального використання наявних ресурсів та можливостей за рахунок розробки належної стратегії адаптації та розвитку підприємства в умовах прозорості бізнесу.

### Список літератури

1. Демченко О. В. Імперативи трансформацій потенціалу аграрного виробництва в контексті циклічності його розвитку. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2015. Т. 20, Вип. 5. С. 53-56.
2. Демченко О.В. Трансформація ресурсного потенціалу в умовах інноваційного розвитку аграрної економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. Чернігів : Черніг. нац. технол. ун-т, 2016. № 1 (5). С. 136-141.
3. Мишковец Н. М. Стратегия экономической трансформации предприятий. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2012. Вип. 6. С. 172-175.
4. Плікус І. Й. Потенціал підприємства, його оцінка й трансформація: економічна та бухгалтерська інтерпретація. *Фінанси України*. 2012. № 4. С. 91-105.

### References

1. Demchenko, O. V. (2015). «Imperatives of transformation of the potential of agrarian production in the context of cyclicity of its development». *Visnyk Odes'kogo nacional'nogo universytetu. Seriya : Ekonomika*. vol. 20, ch. 5, pp. 53-56.
2. Demchenko, O. V. (2016). «Transformation of resource potential in conditions of innovative development of agrarian economy». *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya. Chernigiv : Chernig. nacz. texnol. un-t*, no. 1 (5), pp. 136-141.
3. Myshkovets, N. M. (2012). «The strategy of economic transformation of enterprises». *Visnyk Kam'yanecz'-Podil's'kogo nacional'nogo universytetu imeni Ivana Ogiyenko. Ekonomichni nauky*. vol. 6, pp. 172-175.
4. Plikus, I. Y. (2012) «Potential of the enterprise, its estimation and transformation: economic and accounting interpretation». *Finansy Ukrayiny*, no. 4, pp. 91-105.

Стаття надійшла до редакції 02.08.2018 р.