

УДК 338.4:658.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2023-2-6>

Сазонова С.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
Державного університету телекомунікацій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9881-9692>

Sazonova Svitlana

Candidate of Sciences (Economics),
Associate Professor at the Department of Management
State University of Telecommunications

НАУКОВІ ЗАСАДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ КОНТРОЛІНГУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

SCIENTIFIC PRINCIPLES AND FEATURES OF CONTROLLING THE STRATEGIC MANAGEMENT OF TELECOMMUNICATIONS ENTERPRISES IN THE DIGITAL ECONOMY

Цифрові трансформації сьогодні змінюють життя людей, принципи та форми функціонування підприємств, а також мають вплив на всі рівні економіки. Становлення та розвиток цифрової економіки обумовлює необхідність обробки та передачі великого потоку даних із високою швидкістю обміну. Ця необхідність техніко-технологічно та фізично забезпечується завдяки роботі телекомунікаційних підприємств. Авторами статті визначено ключові тенденції стратегічного управління підприємствами в умовах цифрової економіки та різких змін зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємств в цих умовах. Окреслено функції контролінгу стратегічного управління та зазначено критерії, які необхідно враховувати менеджменту підприємств для виживання та збереження бізнесу. Запропоновано модель взаємодії функцій стратегічного контролінгу та критеріїв контролінгу для телекомунікаційних підприємств. Підкреслено необхідність використання контролінгу у якості інструменту стратегічного управління, який дозволяє прогнозувати та виявляти ризики на підприємствах для своєчасної зміни стратегії або її корегування відповідно новим загрозам та можливостям.

Ключові слова: стратегічне управління, контролінг, стратегічний контролінг, цифрова економіка, телекомунікаційні підприємства.

Today, digital transformations change people's lives, the principles and forms of functioning of enterprises, and also have an impact on all levels of the economy. The formation and development of the digital economy necessitates the processing and transmission of a large flow of data at a high exchange rate. The authors of the article identified the key trends of strategic management of enterprises in the conditions of the digital economy and sharp changes in the external and internal environments of enterprises in these conditions. This necessity is technically and physically ensured thanks to the work of telecommunication enterprises. This situation requires constant monitoring and analysis of the external environment from telecommunication companies. Thus, the development of the digital economy determines the search by telecommunications enterprises for modern tools for identifying risks, analyzing trends, setting benchmarks, preventing adverse phenomena, and finding alternative development options for the enterprise. This becomes possible thanks to the implementation of such an economic tool as strategic management controlling, which is characterized by the use of modern digital technologies and the application of modern accounting and information processing methods. This ensures the company's survival in changing conditions and strengthens the strategic advantages of the telecommunications company and the services it provides and plans to provide in the two-term perspective. The article defines the effectiveness of the strategic management system of a telecommunications enterprise and proposes the implementation of strategic management controlling, which is a new phenomenon in the theory and practice of strategic enterprise management. The functions of the strategic management control group are outlined and the criteria that must be taken into account by enterprise management for business survival and preservation are specified. A model of the interaction of strategic controlling functions and controlling criteria for telecommunications enterprises is proposed. The necessity of using controlling as a strategic management tool, which allows forecasting and identifying risks at enterprises for timely change of strategy or its adjustment in accordance with new threats and opportunities, is emphasized.

Keywords: strategic management, controlling, strategic controlling, digital economy, telecommunications enterprises.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація, глобалізація та з стрімким розвитком цифрових технологій, а також прагнення України вступу до Європейського Союзу змушують керівників вітчизняних телекомунікаційних підприємств зважати на необхідність запровадження нових концепцій розвитку та нових бізнес-стратегій. Підприємства, які не можуть ігнорувати цифрові трансформації, входять в нову реальність розвитку цифрової економіки. У відповідь на зміни зовнішнього середовища телекомунікаційні підприємства змушені постійно вирішувати поточні та майбутні проблеми. Впровадження все нових і нових рішень на підприємствах стає безперервним процесом та навіть основним фактором адаптації до нових умов цифрової економіки. Тому підприємства, які прагнуть не лише вижити в цих умовах, а й розвиватись та отримувати прибуток, повинні знати: цілі та як вони хочуть їх досягти, шанси на успіх та проблеми, з якими вони змушені будуть зустрітись при реалізації поставлених цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальні теоретичні дослідження в галузі стратегічного управління представлені в працях як зарубіжних так і вітчизняних вчених, а саме: Ансофф І., Ареф'єва О., Балабанова Л., Віханський В., Гудзь О., Геєць В., Зеліско І., Паркер С., Портер М., Тіс Дж., Лазоренко Л., Мінцберг Г., Новикова І., Отенко І., Сосновская О., Стецюк С., Томсон А., Шершньова З.

Проблематику питань пов'язаних із контролінгом розглянуто у працях: Брітченко І., Вебер Ю., Горват П., Дейле А., Єршова Н., Князевич А., Коєненберг А., Кюппер Г.-У., Лахніт Л., Майер Е., Пемеллера Ф.Г., Рейхманн Т., Хана Д., Ешенбах Р., Цюнда А.

Вагомий вклад у розробку теоретичних питань, пов'язаних з цифровою економікою зробили такі вчені: Базилевич В., Геєць В., Гражевська Н., Гудзь О., Данилишин Б., Друкер П., Ільїн В., Маковецька М., Міщенко В., Ночвіна О., Осецький В., Піщуліна О., Піжук О., Тойнбі А., Тоффлер Е., Федулова Л., Шпенглер О., Шумпетер Й. та інші. В роботах зазначених авторів досліджено питання, пов'язані з цифровою економікою, індустрію 4.0, розглянуто принципи зміни парадигми стратегічного управління підприємствами, визначено напрямки концептуальної моделі складових цифрової системи управління, а також напрямки цифровізації економіки з урахуванням потенційних ризиків і можливостей, окреслено проблеми, завдання та основні заходи цифрової трансформації підприємств на основі сучасних цифрових технологій та представлено моделі конкурентоспроможності підприємства в цифровому економічному просторі.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не зважаючи на кількість наукових праць, найбільш не розкритим та дискусійним питанням залишається дослідження у напрямі контролінгу стратегічного управління підприємствами в умовах цифрової економіки.

Метою дослідження є виявлення та аналіз нових викликів та можливостей для телекомуніка-

ційних підприємств завдяки провадженню контролігу стратегічного управління, який враховує адаптацію стратегії підприємства до цифрових трансформацій та розвиток компаній в умовах цифрової економіки.

Виклад основних результатів дослідження. Основним завданням сучасних підприємств має бути правильне програмування поточних і майбутніх завдань і діяльності, тобто розробка концепції правильного розвитку підприємства та його майбутнього положення по відношенню до зовнішнього середовища. Така філософія розвитку компанії називається стратегією. Стратегія – це спосіб досягнення намічених цілей у довгостроковій перспективі. Правильність обраної стратегії проявляється у вживанні підприємства, здатності чинити опір атакуючим діям зовнішнього середовища або здійснювати захисні дії, які спрямовані на збереження бізнесу в умовах цифрової економіки. Йдеться також про успішну боротьбу з конкурентними силами та отримання вищої норми прибутку для компанії. Сучасність – це ера комп'ютерів, мобільних телефонів, Інтернету та соціальних мереж, електронних послуг, які тісно пов'язана з покращенням умов життя громадян. Представлене дослідження представляє собою розробку інструментів стратегії управління телекомунікаційними підприємствами, головним завданням яких з моменту заснування було надання послуг зв'язку. З розвитком цифровізації на телекомунікаційні підприємства було покладено впровадження інформаційно-телекомунікаційних послуг, завдяки чому відбулося покращення умов життя населення та почався розвиток цифрової економіки.

Проводити постійний моніторинг зовнішньої та внутрішньої ситуації, вивчати причини відхилень, ідентифікувати ризики, надавати сигнали менеджменту і формувати пропозиції щодо прийняття відповідних рішень в процесі стратегічного управління підприємством – це актуальна сучасна задача для менеджменту. Саме таким інструментом може стати контролінг стратегічного управління, який знаходиться на перетині інноваційного та інвестиційного менеджменту, управління проектами, управління ресурсами, а також управління інформацією та обліком.

Сутність стратегічного управління полягає у встановленні довгострокових цілей та мети на тривалий час. Але різка зміна зовнішніх умов та/або внутрішні зміни на підприємстві можуть спонукати менеджмент підприємства переглянути цілі та мету. За цих умов ключовими стратегічними тенденціями можна визначити:

- створення цифрового середовища, в якому взаємодія між учасниками відбувається за допомогою цифрових сервісів [8];
- підвищення прозорості клієнтоорієнтованих процесів;
- підвищення ефективності роботи підприємств та одночасно створення передумов для їх стратегічного розвитку [4];
- формування системи управління цифровими активами;

- перехід від описової до прогнозованої, а потім адміністративної аналітики [12];
- перехід від аудиторського підходу до моделі керованого бізнесу;
- формування «цифрового двійника» технологічних і бізнес-процесів;
- розширення використання сервісної моделі в концепції «все як послуга»;
- формування E2E бізнесу [2; 4; 13; 14].

Зазначені тенденції необхідно враховувати менеджменту підприємств для виживання та збереження бізнесу. Отже, пошук, вибір, розробка та адаптація методів формування сучасної системи стратегічного управління для підприємства є досить актуальними та затребуваними, а інструменти стратегічного управління є найважливішим нематеріальним активом підприємства в умовах цифрової економіки.

Ефективність системи стратегічного управління підприємством полягає у здатності передбачити господарську та комерційну ситуацію, попередити негативний вплив внутрішніх та зовнішніх факторів, запровадити заходи по мінімізації витрат, забезпечити досягнення поставлених цілей та перш за все отримання позитивного фінансового результату діяльності підприємства – бажаного прибутку [3; 6].

Залежно від цілей, які поставлено перед підприємством, керівництво приймає управлінські рішення. Ці рішення можуть відноситись як до процесу управління персоналом, так і до виробництва, методів створення та способів реалізації продукції (робіт, послуг), тощо. Тому виникає об'єктивна необхідність в такому інструменті, який включав би елементи інформаційного забезпечення, аналізу, управлінського обліку та координації всієї роботи підприємства в процесі стратегічного управління. Таким інструментом може служити контролінг стратегічного управління.

Контролінг, як нове явище у теорії та практиці стратегічного управління підприємством, виникло на межі економічного аналізу, планування, управлінського обліку та менеджменту, переводить управління підприємством на якісно новий рівень [5].

Неоднозначність трактувань, що характеризують внутрішній зміст поняття контролінг, зумовлює наявність ряду термінів, які застосовують по відношенню до даного процесу, наприклад: «управлінський облік», «управління за відхиленнями», «внутрішньогосподарський облік».

Якщо їх узагальнити безліч наведених у сучасній літературі варіантів визначення поняття контролінгу, то можна сформулювати наступне визначення: поняття контролю в науці про менеджмент та управління характеризує процес для забезпечення відповідності вжитих дій запланованим, а також допомагає управлінському персоналу підприємства перевірити ефективність діяльності, пов'язаної з виконанням усіх функцій управління, і вжити будь-яких коригувальних дій [1; 5; 8; 10].

В свою чергу контролінг стратегічного управління можна визначити у ширшому розумінні як процес, який стосується основних етапів, незалежно від їхнього характеру. Але цей процес діє

як базова ланка в даній предметній галузі та розділі, а також у ключових сферах ефективності, ключових завданнях, критичних точках. У вужчому розумінні контролінг стратегічного управління це процес, який відповідає трьом аспектам:

- стратегічний контроль припущень;
- стратегічний контроль реалізації;
- стратегічний нагляд.

Контролінг стратегічного управління – це спеціальна система управління підприємством, яка базується на використанні методів та інструментів ідентифікації ризиків, припущень, контролю реалізації та нагляду, які спрямовані на функціональну підтримку стратегічного управління підприємства у довгостроковій перспективі.

Перш ніж перейти до розгляду функцій і завдань контролінгу стратегічного управління, слід зазначити, що на думку ряду дослідників контролінг не можна зводити до бухгалтерського обліку та адміністративно-управлінського контролю [10]. Відповідно, основну функцію контролінгу стратегічного управління можна визначити так: інформаційно-аналітична і методична підтримка процесів планування, обліку, контролю і аналізу параметрів функціонування підприємства, а також консультування керівництва щодо прийняття рішень стосовно подальших етапів реалізації стратегічного управління. Для реалізації кінцевої мети стратегічного управління підприємством контролінг пов'язує усі функції менеджменту, інтегрує та координує їх, при цьому не змінюючи управління, а піднімаючи його на якісно новий рівень [1; 8]. Функції стратегічного контролінгу для підприємств телекомунікацій та критерії контролінгу представлено на рис. 1.

Розглянемо докладніше зміст функцій контролінгу:

- аналітична – полягає у дослідженні тенденцій та ідентифікації ризиків;
- інформативна, яка полягає в сигналізації про ступінь виконання завдання, наслідки та порушення;
- інструкційно-навчальна, щоб вказати, як усунути відхилення та запропонувати рішення;
- стимулююча (використання стимуляторів, що підвищують рівень контрольованої мотивації до більш ефективних дій), завдання якої полягає в тому, щоб викликати змінені зміни в керуючих особистостях;
- профілактична, тобто запобігання несприятливим явищам;
- корекційно-захисна, спрямовані на відновлення потрібного стану підприємства;
- креативна, метою цієї функції є пошук альтернативи досягнення кращих результатів.

Для того, щоб дати оцінку ефективності застосування контролінгу на підприємстві, необхідно зіставити отримані результати від застосування з витратами на досягнення практичного результату концепції контролінгу [8]. За умови впровадження професійного контролінгу на підприємстві керівництво та власники бізнесу безумовно отримують позитивні наслідки роботи підприємства від такого рішення. Показниками змін в роботі підприємства після впровадження контролінгу можуть служити:

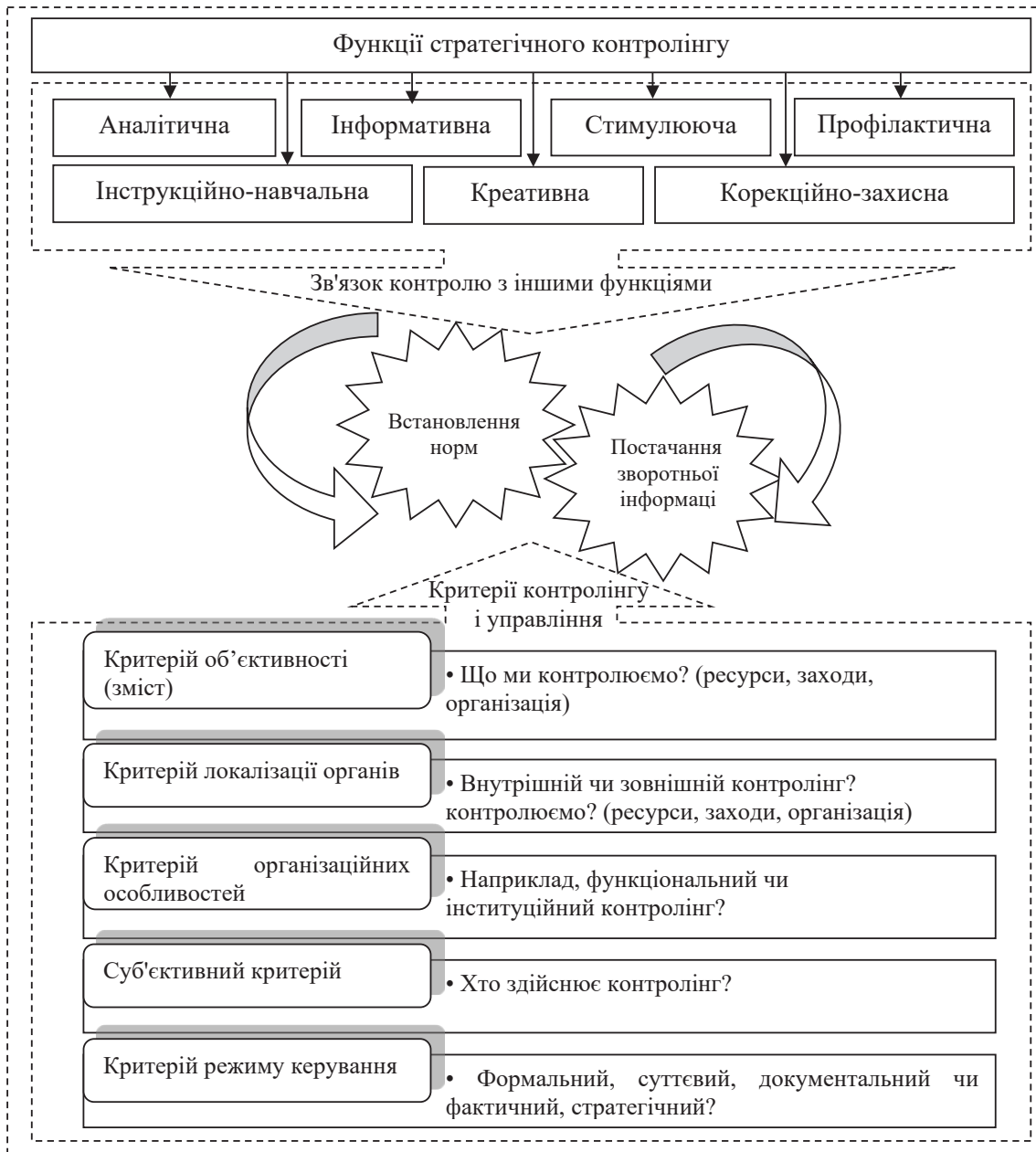


Рис. 1. Модель взаємодії функцій стратегічного контролінгу та критеріїв контролінгу для телекомунікаційних підприємств

- розширення кількості та якості факторів, що враховуються у процесі планування;
- підвищення платіжної дисципліни [10];
- скорочення обсягів кредитів;
- економне та раціональне використання всіх ресурсів компанії;
- створення системи управлінського обліку;
- створення нових та розширення наявних резервних фондів;
- можливість оцінки загроз та ризиків [11];
- можливість здійснювати майбутній прогноз стану;
- відповідність розробленої стратегії у поточній діяльності компанії
- можливість аналізу та порівняння даних за різними показниками;

- моніторинг інформаційно-матеріальних потоків в організації [7];
- вдосконалення взаємозв'язку завдань та засобів при управлінських рішеннях [6].

При цьому необхідно зазначити, що формування та функціонування системи внутрішнього контролю має при ефективному управлінні мінімізувати різні ризики в діяльності сучасного підприємства [11]. Про ефективність управління та розвитку компанії можна судити за показниками ефективності, що досягаються шляхом відповідності цілей системи внутрішнього контролю підприємства реалізації завдань взаємозв'язку та взаємодії різних елементів системи управління для досягнення необхідного рівня конкретних показників [6; 10; 12].

Висновки. В даний час стан діяльності підприємств потребує вдосконалення системи стратегічного управління. Тому на етапі цифрової трансформації виникає об'єктивна необхідність провадження контролінгу, а дослідження у цій галузі можуть суттєво допомогти керівникам в управлінні телекомунікаційними підприємствами, які являються флагманами розвитку цифрової економіки.

Наявність системи контролінгу для підприємства підвищує ефективність всього управління його діяльністю. При цьому підприємства одержують спеціалізовану, системну інформацію для оперативного та стратегічного управління. Підсумовуючи, можна відзначити, що з впровадженням системи контролінгу стратегічного управління підприємством, менеджери отримують сукупність сучасних методів та інструментів управління, які необхідні для передбачення можливих ризиків у майбутньому та досягнення запланованих результатів на основі гнучкості та швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища.

Бібліографічний список:

- Брітченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг : навч. посіб. Рівне : Волинські обереги, 2015. 280 с.
- Гвініашвілі Т.З. Зміна парадигми стратегічного управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економічний простір*. 2021. № 172. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/936/907>
- Господарський кодекс України : Закон України 16.01.2003 № 436-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 18. С. 44.
- Гудзь О.Є., Маковій В.В. Розроблення стратегії Digital-трансформації підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 248–254.
- Єршова Н.Ю. Концептуальні основи стратегічного управлінського обліку. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 195–202.
- Капліна А.І. Контролінг у системі ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/72.pdf
- Ночвіна І.О. Цифровізація економіки: можливості та основні загрози. *Збірник наукових праць ХНПУ імені Г.С. Сковороди «Економіка»*. 2021. Вип. 19. С. 90–97. URL: <http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/economics/article/view/3678>
- Павленко І.А. Управлінський контролінг інноваційних проєктів. *Економіка та держава*. 2014. № 10. С. 11–14.
- Піщупіна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти : доповідь. Центр Разумкова. Київ, жовтень 2020. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf
- Попов О. Управлінський контролінг у процесі реалізації інноваційних проєктів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 2. Том 2 (304). С.17–23.
- Сазонова С.В. Оцінка ризиків стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами в умовах цифрової економіки. *Вісник сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2021. Випуск 3 (89). С. 31–37.
- Салига С.Я. Управління розвитком промислового наукоємного виробництва : монографія. Запоріжжя : Видавництво КПУ, 2010, 183 с.
- Grigoreva S. The digital paradigm of strategic sustainability management in automobile operating companies. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. URL: https://www.researchgate.net/publication/344870863_The_digital_paradigm_of_strategic_sustainability_management_in_automobile_operating_companies
- Digital Transformation's Impact on Business Processes and Work URL: <https://www.digitalistmag.com/technologies/cloud-computing/2017/04/26/digital-transformations-impact-on-business-processes-work-05055205>

References:

- Britchenko I.H., Kniazevych A.O. (2015) Kontrolinh [Controlling]. Rivne: Volynski oberehy.
- Hviniashvili T.Z. (2021) Zmina paradyhmy stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh tsyvrovoi ekonomiky [Changing the paradigm of strategic enterprise management in a digital economy]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 172. Available at: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/936/907>
- Hospodarskyi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy 16.01.2003 r. No. 436-IV. [Commercial Code of Ukraine: Law of Ukraine of January 16, 2003, No. 436-IV] (2003) *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, no. 18, p. 44
- Hudz O.Ie., Makovii V.V. (2018) Rozroblennia stratehii digital-transformatsii pidpriemstv [Enterprise`s digital-transformation strategy release]. *Infrastruktura rynku*, no. 25, pp. 248–254.
- Yershova N.Yu. (2017) Kontseptualni osnovy stratehichnoho upravlinskoho obliku [Conceptual bases of strategic management accounting]. *Problemy ekonomiky*, no. 1, pp. 195–202.
- Kaplina A.I. (2021) Kontrolinh u systemi efektyvnoho upravlinnia pidpriemstvom [Controlling in the system of effective enterprise management]. *Efektivna ekonomika*, no. 2 Available at: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/936/907>
- Nochvina I.O. (2021) Tsyfrovizatsiia ekonomiky: mozhlyvosti ta osnovni zahrozy [Digitalization of the economy: opportunities and main threats]. *Zb. nauk. prats KhNPU imeni H.S. Skovorody "Ekonomik"*, vol. 19, pp. 90–97. Available at: <http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/economics/article/view/3678>
- Pavlenko I.A. (2014) Upravlinskyi kontrolinh innovatsiinykh proektiv [Management controlling of innovative projects]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 10, pp. 11–14.
- Pishchulina O. (October 2020) Tsyfrova ekonomika: trendy, ryzyky ta sotsialni determinanty: dopovid [Digital Economy: Trends, Risks and Social Determinants: Report]. Tsentr Razumkova. Kyiv. Available at: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf
- Popov O. (2022) Upravlinskyi kontrolinh u protsesi realizatsii innovatsiinykh proektiv [Management controlling in the process of implementation of innovative projects]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 2, tom 2 (304), pp. 17–23.
- Sazonova S.V. (2021) Otsinka ryzykiv stratehichnoho upravlinnia telekomunikatsiinyh pidpriemstvamy v umovakh tsyvrovoi ekonomiky [Risk assessment of strategic management of telecommunications enterprises in the conditions of the digital economy]. *Visnyk sumskoho natsionalnoho ahrarnoho univeksytetu. Serii "Ekonomika i menedzhment"*, vol. 3 (89), pp. 31–37.
- Salyha, S.Ya. (2010) Upravlinnia rozvytkom promyslovoho naukoiemnoho vyrobnytstva [Management of the development of industrial knowledge-intensive production]: monohrafiia. Zaporizhzhia: KPU.
- Grigoreva S. The digital paradigm of strategic sustainability management in automobile operating companies. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. Available at: https://www.researchgate.net/publication/344870863_The_digital_paradigm_of_strategic_sustainability_management_in_automobile_operating_companies
- Digital Transformation's Impact on Business Processes and Work Available at: <https://www.digitalistmag.com/technologies/cloud-computing/2017/04/26/digital-transformations-impact-on-business-processes-work-05055205>