

Бурко Я.В., Кривуля П.В., Павлюченко Т.І., Богучарська В.Р.

АКТУАЛЬНІСТЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗКОНФЛІКТНОГО ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ЗАСАДАХ ЗАСТОСУВАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ВАРТОСТІ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ КОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті розкрито теоретичні та методологічні засади забезпечення безконфліктного оперативного контролінгу на комерційних підприємствах, що ґрунтується на застосуванні альтернативної вартості як ключового інструмента економічного аналізу. Доведено, що альтернативна вартість, попри її нефінансову природу, є критично важливим параметром оцінювання економічної ефективності функціональних стратегій і визначає раціональність управлінських рішень в умовах багатофакторності та внутрішньої конфліктності організаційних процесів. Узагальнено наукові підходи до ролі стратегічних маркетингових ресурсів у формуванні множини альтернатив дії, що створює основу для розробки корпоративної та функціональних стратегій у взаємодії із зовнішнім ринковим середовищем. У роботі проаналізовано характерні суперечності між функціональними підрозділами, що виникають унаслідок їхньої різної локальної раціональності, різних систем цілей та неоднорідності компетентностей персоналу. Автори обґрунтовують, що безконфліктний контролінг неможливий без гармонізації цих інтересів і впровадження єдиного підходу до оцінювання ефективності рішень на основі альтернативної вартості. Показано важливість методів порівняльного аналізу для зіставлення альтернатив дії, оцінювання потенційних втрат зиску, визначення меж раціонального використання ресурсів та підвищення стабільності операційного управління. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення системи управління витратами, оптимізації функціонального розподілу, підвищення якості взаємодії між підрозділами та забезпечення сталого розвитку підприємств у мінливих ринкових умовах.

Ключові слова: оперативний контролінг, альтернативна вартість, економічна ефективність, функціональні стратегії, внутрішньоорганізаційні конфлікти, управлінські рішення.

Вступний опис проблемного питання. Для комерційного підприємства актуальним залишається ведення виробничого обліку, за допомогою якого забезпечується оперативний контроль за формуванням витрат на виробництво і досягається конкурентоспроможність продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Ця теза має достатньо широку інтерпретацію, але неможна казати про її абсолютну хибність або навпаки істинність – вона є вірною за багатьох умов її використання та за багатьох її тлумачень. Таке зауваження до власної тези не є суто риторичною фігурою на початку статті, бо проблема, на яку пропонуємо звернути увагу значною мірою сформована тим як ми формулюємо проблеми, завдання, та як їх тлумачимо. Тому й деякі наступні тези отримують такі додаткові зауваження.

Щоб запобігти на підприємстві надлишкових витрат необхідно розробити стратегію раціонального використання всіх ресурсів, оптимізації (нехай це буде навіть секунд-бест оптимізація, що для когось взагалі не є оптимізацією, а для інших методологічних таборів економістів тільки на таку оптимізацію й може розраховувати особа, що приймає рішення) процесів та мінімізації надлишкових витрат. Але особливої уваги слід приділяти альтернативній вартості (яку частіше українською називають альтернативними витратами або затратами, хоча й ніяких затрат а тим більше витрат з такою вартістю не відбувається, – це потенційні або фактичні втрати, але ані видатки, ані затрати, ані витрати), оскільки саме вони суттєво впливають на економічну ефективність у її загальносвітовому значенні (українські підприємці зазвичай вчиняють підміну поняття економічної ефективності поняттям ефективності економічних об'єктів, тобто використовують термін «економічна ефективність» зі значенням ефективності економічних процесів та господарської діяльності на об'єктах національного господарства), як ефективність стосовно економічних рішень та економічної діяльності, у той час як світова традиція економічної думки вимагає не розглядати значення терміну «економічна ефективність» як окремі випадки означення терміну «ефективність», а надає окремого власного значення такому термінологічному сполученню, яке може бути використано й поза господарської діяльності, якщо взагалі існує людська діяльність поза господарської діяльності). Питання виникнення альтернативної вартості (альтернативних витрат) завжди буде актуальним, як було раніше так і за сучасних умов, зокрема й на комерційних підприємствах. Але питання його врахування ускладнюється тим, що «альтернативні витрати» не є відбиттям видатків, витрат та затрат, а тому не можуть вестись звичайними засобами обліку. Сама назва термінів «альтернативні витрати» та «економічна ефективність» є результатом історичного закріплення термінів з невеликим хибною орієнтації (і хоча неісторичність термінів також належить до складу термінологічних недоліків, як і хибна орієнтація, але ж інколи стає питання пріоритетів подолання недоліків, – а з часом нова назва втратить характеристики неісторичної, в той час як хибна орієнтація тільки утворює з часом дериватні термінологічні конструкції, які також мають хибну орієнтацію). Але цю статтю присвячено не вирішенню термінологічних недоліків – констатація їхнього існування є однією з обставин існування іншої проблеми – відсутності інформаційно-аналітичного забезпечення оцінювання альтернативної вартості (облік витрат належить до функціональних обов'язків служб обліку на підприємствах, але альтернативна вартість не може бути врахована такими службами) та домінування

використання критеріїв ефективності економічних альтернатив дії над економічною ефективністю. Якщо апарат управління не почне керуватися саме критеріями економічної ефективності, використання яких за наявних методик неможливо без врахування альтернативної вартості, то прийняття рішень на підприємствах буде на рівні 19-го сторіччя, що авжеж аж ніяк не забезпечить конкурентоспроможність підприємств у сучасному конкурентному середовищі та не забезпечить економічну безпеку, яку слід пов'язувати не тільки зі зловмисними діями недружніх економічних акторів, а на сам перед слід пов'язувати з методологічною неможливістю виявити всі альтернативи дії, спрогнозувати всі складові обставини реалізації альтернатив дії, встановити всі ключові результати дій за можливих обставин та їхнє відношення до поставлених цілей, тобто встановити ефекти дій. Тобто головною методологічною проблемою стає саме питання визначення альтернативної вартості планів економічних акторів, а вже від цього залежить сучасний стан розв'язання питань з оцінювання економічної ефективності планів, з оцінкою конкурентоспроможності, економічної безпеки, з забезпеченням стійкого розвитку бізнесу, тощо. Таким чином різні функції ні завдання та функції ні стратегії залежать від цього питання. Але визначення цього питання оцінювання альтернативної вартості планів залежить навпаки від злагодженої та безконфліктної взаємодії різних функціональних підрозділів підприємства, які знаходять інтеграцію у сфері контролінгу. Тому й метою репрезентованого дослідження є встановлення умов, засад та принципів функціонального забезпечення безконфліктного застосування оперативного контролінгу на засадах альтернативної вартості планів комерційного підприємства.

Огляд стану вирішення питання. Для того, щоб не виникало надмірного споживання ресурсів, яке спричиняє перевитрати, треба завчасно планувати діяльність підприємства. Важливим управлінським інструментом цього є управління витратами, а як головною складовою його – пошук найефективнішого способу використання наявних ресурсів, тобто оптимізація витрат. Для будь якого комерційного підприємства характерним є те, що керівництво та управлінські служби, враховуючи специфіку діяльності, постійно формують заходи, що спрямовані на комплексне управління витратами, але багатьом комерційним підприємствам характерна велика номенклатура запасів та предметів обліку, для яких складно запровадити дієві оптимізаційні алгоритми. Організація витрат рекомендує як саме слід управляти витратами, але не те як розподіляти ці дії, хто має здійснювати окремі складові програми, за якими термінами, яка інформація та документи необхідні та які способи здійснення оптимізації та мінімізації витрат. Залучення великої кількості агентів управління, які ж крім цього досвідчені у комерційній діяльності (що робить їх природними опортуністами), ускладнює реалізацію програм точно за планом. Це одна з головних умов, яка робить питання досягнення безконфліктності всередині організаційної структури актуальним.

Для стабільної та рентабельної роботи комерційного підприємства дуже важливим є раціональний розподіл всіх процесів, а також раціональне використання придбаних ресурсів та мінімізація надлишкових витрат. Але без контролю реалізації цього розподілу неможна вважати, що план буде виконано саме за його «буквою». Раціональне використання ресурсів являє собою таке використання, яке враховує як природні закономірності, так і потенційні можливості навколишнього середовища, але власна організаційна структура стає також середовищем реалізації плану, а тому раціональне використання полягає у створенні умов для відтворення не тільки ресурсів підприємства, а й також недопущення настання незворотних наслідків через внутрішні для підприємства процеси.

Надлишкові витрати або перевитрати свідчать не тільки про неефективне використання чинників виробництва, а й про недовірність організаційного механізму. Правильний розподіл процесів – це злагоджена та сумлінна робота персоналу, яку направлено на створення в колективі сприятливих умов для розвитку людини, її зростання, розкриття її потенціалу, а також узгоджене функціонування всіх етапів виробництва тощо. Діяльність комерційних підприємств, як і всіх інших, регулюється законодавством України, але комерційні більш вільні у своїй діяльності та у прийнятті рішень, вони можуть (за звичайних умов, не враховуючи надзвичайні умови військового стану) вільно вести зовнішньоекономічну діяльність без тиску на них Уряду або державних органів. Комерційні підприємства за умов дистрибутивної економіки достатньо цікаві для іноземних партнерів. Тому комерційні підприємства як об'єкт дослідження матимуть значну актуальність.

Таким чином, керуючись такими джерелами як роботи з обліку, з виробничого моніторингу, інформаційного забезпечення прийняття рішень та оперативного контролінгу (наприклад, за [4, 16]), можна сформулювати першочергові заходи щодо узгодження ресурсів та скорочення витрат: 1) формування системи управління витратами; 2) оптимізація витрат на оплату праці та підвищення продуктивності праці; 3) поліпшення процесу закупівель (тобто ресурси потрібно поставляти в потрібний час, в потрібній кількості та за кращою ціною); 4) удосконалення роботи логістичних ланцюжків; 5) модернізація чи придбання економічного обладнання; 6) опрацювання причин браку на виробництві. Але всі ці узагальнені напрями формування заходів чомусь не враховують альтернативної вартості рішень, а через це не можуть оцінювати економічної ефективності – тобто комплексу головних критеріїв прийняття економічних рішень. Такий стан рекомендацій у літературі демонструє існування актуальної проблеми потреби розвитку та впровадження засад врахування альтернативної вартості у сферу оцінювання доцільності витрат. А цю проблематику складають дві: одна пов'язана з невизначеністю встановлення альтернатив дії та їхньої альтернативної вартості, а друга – з розбіжністю у альтернативній вартості різних функцій цих підрозділів, а через це – з конфліктністю встановлення альтернативної вартості загальної корпоративної стратегії та окремих функціональних стратегій підприємства.

Сьогодні тематику конфліктності дуже часто позиціонують на засадах психологічних, на засадах репрезентації конфліктів майже як девіантної поведінки у рамках організаційної поведінки. Дуже слабо представлено у роботах з конфліктології головне світове спрямування дослідження конфліктів – це математична

теорія конфліктів, теорія ігор. Погляд на конфлікти як на сферу проявів рис особистості дуже сильно звужує можливість встановлення функціональної рольової поведінки економічних акторів. Через це й система контролінгу та управління конфліктами ще недостатньо впроваджені в управлінську практику підприємств України, тому важливо визначити пріоритети щодо напрямку діяльності вітчизняних комерційних підприємств, можливості їхньої конкуренції з іноземними підприємствами в майбутньому та перспективи економічного розвитку, які дає впровадження систем контролінгу та безконфліктності. Сучасні умови господарювання вимагають від підприємства постійної готовності до змін ринку, і саме використання цих систем допомагає ефективно і в обмежені строки визначити можливості цих змін, швидко на них реагувати, а також врегулювати і запобігати деструктивних конфліктів або навпаки стимулювати розвиток конструктивних конфліктів. У сфері контролінгу мають бути інтегрованими відбиті функціональних конфліктів на комерційному підприємстві. На сьогодні не сформульовано єдиного визначення змісту «контролінг», але беззаперечно, що в ході еволюції контролінгу як наукової дисципліни і практичної діяльності підприємства має місце взаємне проникнення і доповнення окремих функцій – наполягаємо також на включення до їхнього складу також і забезпечення внутрішньоорганізаційної безконфліктності.

За результатами дослідження має бути визначено наскільки успішним буде окреме комерційне підприємство в майбутньому за різних умов підтримання рівня конфліктів всередині організаційної структури, як раціонально будуть використанні та розподілені ресурси, наскільки вагомими будуть обсяги виробництва та товарообігу, наскільки воно буде платоспроможним та ризикозахищеним за чинниками «людського фактору», та як наслідок, наскільки рентабельним, економічним та прибутковим буде підприємство за шкалою різних якісних рівнів ризику. Важливо, щоб планування, контроль та аналіз оперативного контролінгу були на всіх етапах підготовки і прийняття управлінських рішень, щоб вчасно усувати недоліки, запобігати їхнє виникненню та забезпечувати систему оперативного управління інформацією про наслідки здійснення операцій. Все це дозволить управлінцям приймати своєчасні управлінські рішення щодо ходу господарських процесів на підприємстві, що сприятиме ефективному управлінню на засадах використання саме економічної ефективності, а не просто показників ефективності, а це потребує розвитку системи оцінювання альтернативної вартості генеральних планів підприємства та оперативних планів його функціональних підрозділів.

В свою чергу безконфліктне застосування оперативного контролінгу переводить управління підприємством на якісно новий рівень, інтегруючи, координуючи і узагальнюючи діяльність різних служб і підрозділів організації, спрямовуючи її на досягнення оперативних і стратегічних цілей. За гіпотезою дослідження одним із завдань такого контролінгу має стати встановлення режимів роботи, які спрямовані на запобігання непродуктивних конфліктів та розладу у організаційній структурі комерційного підприємства, тобто на засадах аналізу функціональних ролей внутрішньо організаційних акторів комерційного підприємства. Другою гіпотезою є те, що все ж таки головним джерелом виникнення альтернативної вартості стає зовнішнє середовище підприємства, його ринкові умови. Така гіпотеза з одного боку декларує те, що для встановлення альтернативної вартості є потреба досліджувати в першу чергу множину генеральних планів, а уж потім встановлювати розбіжності та конфлікти у їхній функціональній декомпозиції. З іншого боку така гіпотеза декларує, що функціональні конфлікти апіорі деструктивні, якщо не спрямовані на забезпечення безконфліктної єдності коаліційної стратегії підприємства проти зовнішніх акторів. Якщо підприємство існує, то це об'єктивна потреба проведення так званої «межі фірми», а якщо так, то функціональні підрозділи мають дотримуватися субординації у забезпеченні корпоративної стратегії підприємства. Саме цю думку покладено у поняття безконфліктності корпоративних стратегій та застосування оперативного контролінгу реалізації корпоративних стратегій комерційного підприємства. І ось ця друга гіпотеза зовнішніх ринкових джерел альтернативної вартості корпоративних стратегій та генеральних планів підприємства індукувала ідею про введення та використання поняття стратегічних маркетингових ресурсів. У ході статті розпочнемо з розгляду саме пропозиції поняття стратегічних маркетингових ресурсів (як ресурсів, що мають відношення до маркетингу, чия функція на підприємстві спрямована на зовнішнє середовище), а вже потім перейдемо до інших функціональних областей, чия взаємодія має бути безконфліктною задля забезпечення безконфліктного застосування оперативного контролінгу на засадах альтернативної вартості планів комерційного підприємства.

Пропозиція поняття стратегічних маркетингових ресурсів. У сучасних умовах важливим параметром діяльності підприємства є конкурентоспроможність, яка забезпечує життєздатність підприємства. Проте, без забезпечення маркетингових досліджень, формування конкурентоспроможності підприємства неможливо. Саме маркетинг визначає ринкові можливості підприємства, а раз так, то й маркетинг є ключовим внутрішньо організаційним актором визначення множини альтернатив дій. Без цього неможливо розпочати оцінювання альтернативної вартості будь-якої з альтернатив дій у множині альтернатив дій. Крім того, що потрібно визначити множину альтернатив дій, щоб мати можливість оцінювати економічну ефективність будь-якої з них, але ж ця економічна ефективність залежить також і від множин альтернатив дій інших економічних акторів. У разі конкуренції виникає питання стратегічної поведінки підприємства, а відповідно й маркетингові дослідження мають переслідувати стратегічні цілі й використовувати стратегічні ресурси, але у літературі поняття стратегічних маркетингових ресурсів не виділено у окрему термінологічну одиницю.

В умовах виникнення питань забезпечення конкурентоспроможності підприємства ставить питання про адекватність формування маркетингових досліджень, які мають допомагати вирішувати завдання підприємства, що пов'язані з вивченням зовнішнього середовища господарських операцій. Завдання управління конкурентоспроможністю підприємства, як зазначають К. Фляйшер та І. Бенсуссан [23] також входить у

досягнення успіху у конкурентній боротьбі, і навіть вона стає функцією управління. Таким чином, маркетинг займає одну з провідних ролей у формуванні стратегії підприємства і використовуваним ним ресурси набувають статусу стратегічних. Проте поняття стратегічних маркетингових ресурсів у літературі не розкрито, що ставить актуальне завдання розкриття цього поняття у рамках репрезентованого дослідження.

Для з'ясування поняття стратегічних маркетингових ресурсів слід звернутися до родової категорії цього поняття, тобто до категорії «ресурс».

І. Х. Іонов вважає, що ресурси – це «сукупність готівкових елементів виробництва, які можуть бути використані в процесі створення матеріальних та духовних благ, послуг» [19]. Р. Г. Маніловським пропонував розуміти під ресурсами «ті засоби, які має підприємство і які можуть бути використані для досягнення поставлених цілей, виступаючи в той же час як реальні обмеження при плануванні виробництва та реалізації планів» [13]. Є. В. Балацький визначав ресурс як «кількісно вимірювану можливість виконання будь-якої діяльності людиною, що дозволяє за допомогою певних перетворень отримати бажаний результат» [3]. З цих визначень слід зупинитися на трактуванні Маніловського, тому що воно є ширшим і чіткіше сформульованим. З цього визначення можна вивести поняття «маркетингові ресурси».

Якщо маркетинг це організація виробництва та збуту продукції, що заснована на вивченні потреби ринку в товарах та послугах, а ресурс – це засоби та можливості, що витрачаються на виробництво товарів та послуг, то маркетингові ресурси – це всі види матеріальних та нематеріальних ресурсів, які може використовувати підприємство на вирішення своїх маркетингових завдань. Управління маркетинговими ресурсами забезпечує довгостроковий сталий розвиток підприємства. Якщо у розпорядженні одного підприємства є маркетингові ресурси, то вони дозволяють йому за відповідної організації успішно розвивати свою діяльність.

Одним із перших визначення «стратегія» дав А. Чандлер: «Стратегія - це визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства та затвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей», але І. Ансофф [1] стверджує, що: «Стратегія – це набір правил прийняття рішень, якими організація керується своєї діяльності». Мескон, Альберт та Хідоурі вважають, що «стратегічне планування є набір дій та рішень, вжитих керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей. Метою стратегічного планування є визначення найкращого напрямку для діяльності організації, які забезпечують її зростання та успішність.» Останні кілька років з'явилась безліч праць вітчизняних дослідників, у яких наводяться авторські визначення поняття «стратегічне планування», але як показано у роботі [12] семантичне значення терміну «стратегія» дрейфує, а тому й «дрейфують» всі значення похідних термінів: то стратегічне планування стає довгостроковим планом, то генеральним планом, то планом суперечки с конкурентами, то планом ключових змінних, тощо. Окремого смислу набули також і «функціональні стратегії», до яких належать також і маркетингові стратегії. Оскільки функціональна стратегія забезпечує стратегію у стратегічному наборі, як це визначають фахівці зі стратегічного маркетингу (наприклад, у роботах [2, 5]), вказуючи, що функціональна стратегія визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством у забезпеченні досягнення стратегічних цілей, то це своєрідний комплекс вектору розвитку підрозділів підприємства. Хоча слід не відволікатися від значення стратегії як поведінки у суперечці, а тому розуміти можливість «конфліктного сценарію» – це коли за незначної дії починає розкручуватися конфліктна ситуація, зупинити яку неможливо, – за таким сценарієм ресурси, що розподілені на маркетингові дослідження, що спрямовані на вирішення конфліктного сценарію, стають майже у повному обсягу стратегічними. Стійкі методи господарювання дозволяють на тривалий час досягти оптимальних результатів у ефективному використанні відновлюваних ресурсів, але неможна вважати цю стійкість гарантованою або абсолютно певною за своїми ознаками та параметрами, – особливо це стосується ситуацій конфлікту.

Вище представлені різновиди стратегій використовуються по-різному, але вважаємо, що слід рекомендувати використовувати стратегію маркетингових ресурсів також і як похідну від функціональної стратегії, оскільки маркетинг є окремим підрозділом підприємства.

Оскільки поняття стратегічних маркетингових ресурсів у літературі не розкрито, то й було поставлено окреме завдання з'ясувати значення цього позначення, використання якого підказано самою логікою утворення термінологічного поля у сфері функціональних стратегій підприємства. У ході вирішення завдання було запропоновано розуміти під стратегічними маркетинговими ресурсами довгострокову маркетингову внутрішню систему середовища підприємства, що передбачає використання та накопичення ресурсів для досягнення цілей, надалі коригованих під умови, що зміняться.

У першій частині дослідження було запропоновано дві гіпотези. Після вирішення ключового завдання у одній з гіпотез слід перейти до іншої гіпотези та завдань, які вона визначає.

Виявлення завдань у проблематиці безконфліктного операційного контролінгу функціонально складних організаційних рішень. Одним з головних об'єктів операційного контролінгу стають обігові кошти, а не основні. На нашу думку це пов'язано з тим, що одне з розумінь стратегії пов'язано з концепцією рівнів можливості змінювати керовані чинники, згідно до якої до конкретного рівня стратегії належать тільки ті керовані чинники, які раціонально варіювати у плановому горизонті стратегії. Таким чином змінювати галузеву належність та склад основних фондів дуже важко у плановому горизонті операційного контролінгу, а оборотні фонди та планові завдання персоналу стають основними об'єктами планування у плановому горизонті операційного контролінгу. Обігові (оборотні) кошти є невід'ємною частиною будь-якого підприємства чи організації. Як вказують автори роботи [14] оборотні кошти приймають участь в управлінні підприємством, забезпечують його безперервну діяльність на мікро- та макрорівнях [14, с. 112-115]. Але за неефективного їхнього

використання можливим стає досягнення тих цілей та результатів, яких прагне досягти підприємство. Тому саме ефективне використання коштів має цікавити та турбувати всіх працюючих та власників організації, які саме і можуть приймати різні логістичні організаційні рішення. Але як було показано у обґрунтуванні актуальності дослідження недостатньо використовувати показники ефективності, у роботі апарату управління комерційним підприємством є потреба у використанні саме показників економічної ефективності, а це неможливо за існуючою економічною методологією без оцінок альтернативної вартості.

Для виявлення актуальних науково-практичних завдань у полі удосконалення операційного контролінгу слід виявити мету, що потребує чіткого розуміння проблеми та протиріччя, що його породжує. Тому розглянемо декілька таких можливих протиріч та пояснення до них, з яких маємо вивести актуальні науково-практичні завдання. Першим протиріччям є контрадикторність побажань працівника та роботодавця стосовно відокремлення галузі компетенції зайнятості самого працівника. Тобто чим більш відокремлена галузь компетенції зайнятості працівника в апараті управління підприємства, тим більш продуктивним є в результаті розвиток його компетентностей і сама його діяльність, але в той же час підприємство обов'язково регламентує йому свої правила, обов'язки та загальні цілі, неузгодженість з якими знижує ефективність всього підприємства, тобто використання обігових коштів стає менш ефективним локально. Виникають конфлікти локальної раціональності та загальної раціональності, та між локальними раціональностями різних функціональних підрозділів. Наприклад, працівник у ролі фінансиста бажає знизити потребу в оборотних коштах, що позитивно впливає на підвищення ефективності капіталу в цілому і чому сприяє більша спеціалізація працівників апарату управління, але через неузгодженість функціональних компетенцій високо-спеціалізованих працівників апарату управління потрібні значні за обсягом резерви, що є фактором ризику та зниження ефективності використання капіталу. Проблемою для фінансиста є високий рівень невизначеності в оборотних коштах за умов високої спеціалізації та функціональної відокремленості підрозділів. У цьому випадку треба забезпечити порівняльно-переважний загальний рівень ефективності використання оборотних коштів підприємства, що інтегрує велику кількість функціонально-відокремлених підрозділів. Другим кроком задля підвищення ефективності використання обігових коштів у даній ситуації може стати досягнення підприємством мети подолання низького рівня інтеграції компетентностей функціональних та спеціалізованих підрозділів, наприклад, транспортного підприємства у галузі формування оборотних фондів та величини оборотних коштів. У такому разі доцільним може бути розробка пропозиції системи показників оцінювання рівня інтеграції компетентностей різних спеціалізованих підрозділів, що й буде одним з найважливіших за пріоритетом науково-практичним завданням серед забезпечення безконфліктного оперативного контролінгу на засадах застосування альтернативної вартості функціональних стратегій комерційного підприємства.

Ще однією проблемою з множини можливих проблем, що породжує таке протиріччя та вирішення якої потребує встановлення безконфліктного операційного контролінгу на підприємстві, є занадто високий рівень спеціалізації підрозділів. Тобто чим вищим є рівень спеціалізації підрозділів, тим вищий рівень їхніх спеціальних знань і тим вище вимоги до рівня компетентності особи, що виконує обов'язки координуючої ланки, та яка може не відповідати належному рівню цих вимог. Така невідповідність зведе нанівець всі позитивні властивості спеціалізації та спричинить дезорганізацію всієї організаційної структури. Тому треба гармонізувати рівень спеціалізації підрозділів та рівень кваліфікації координуючої ланки, що стає також метою, яка потребує вирішення ряду завдань, зокрема такого науково-практичного завдання як розробка моделі узгодження множини компетенцій та множини компетентностей, якими володіє персонал. За рахунок цього введення можливим є також і підвищення ефективності використання обігових коштів, але такий результат є лише ознакою досягнення цілого комплексу результатів забезпечення безконфліктного оперативного контролінгу на засадах застосування альтернативної вартості функціональних стратегій комерційного підприємства.

При продажі на ринку готової продукції, яка має велику собівартість та якість, продавець встановлює на неї свою вартість, яка для покупців у свою чергу стає значною, бо вони мають обмежений бюджет і внаслідок чого не можуть купувати такий дорогий товар, який представлений на ринку, та він залишається у підприємства нереалізованим та воно зазнає збитків, що у свою чергу знижує обсяг коштів, які у ньому обертаються. Використання коштів у даній ситуації не є економічно ефективним. Готова та якісна продукція на ринку, яку прагнуть реалізувати продавці, не завжди має великий попит серед споживачів, а тому і залишається нереалізованою і несе за собою збитки для підприємства та ще й додаткові витрати на своє зберігання, які відповідно обліковуються у фінансовій звітності. Взагалі структуру оборотних коштів у динаміці можна побачити у роботі А. С. Солодкової [22, с. 20], яка зазначила, що оборотні кошти складаються з виробничих запасів, дебіторської заборгованості, грошових коштів та інших оборотних активів. Якщо можливо, то для вирішення даної проблеми треба спробувати змінити місце розташування підприємства взагалі та на ринку на більш вигідне та яке буде забезпечене більш дешевими ресурсами та платоспроможними покупцями. Мінімізація витрат на собівартість виготовленої продукції, шляхом модернізації засобів виробництва та автоматизації процесу виробництва також було б дуже доречним. Тому науково-практичним завданням може стати пошук місця у навколишньому середовищі з більш дешевими ресурсами та більш платоспроможним попитом на ринку, а також розробка на підприємстві шляхів та плану модернізації засобів виробництва та автоматизації процесу виробництва. Але така рекомендація легко формується як корпоративна стратегія, та важко сприймається внутрішньо організаційними акторами, що забезпечують формування та реалізацію функціональних стратегій. Ситуація вочевидь конфліктна та стає достатньо складною для розв'язання для системи забезпечення

безконфліктного оперативного контролінгу на засадах застосування альтернативної вартості функціональних стратегій комерційного підприємства.

Також внаслідок прийняття неефективних логістичних організаційних рішень, з погляду використання обігових коштів, може статися недостатнє фінансування фонду заробітної плати, через нестачу коштів, що призводить до несвоєчасної виплати заробітної плати працівникам підприємства, що в подальшому може викликати незадоволення та скарги з їхньої сторони. У цьому випадку підприємство буде змушеним зменшити кількість працюючих на підприємстві, у тому числі за рахунок автоматизації процесу виробництва, та за можливості, на деякий час зменшити розмір заробітної плати працівникам, доки на підприємстві не завершиться фінансова криза. Таким чином якщо підприємство виявить у своєму трудовому складі працівників, яких можна звільнити та зробити це, або деяким чином зменшить обсяг заробітної плати, або не досить велику займану посаду, то ці дії призведуть до підвищення ефективності використання оборотних коштів та підвищать ефективність діяльності всього підприємства загалом, але збільшать ризики зменшення обсягу надходження, зменшення резервів, тощо. Вся ситуація має декілька рівнів конфліктів та реалізація планування, контролю, аналізу за таких умов ускладнюється тим, що конфлікти охоплюють вся ланки самого апарата управління, який займається плануванням, контролем та аналізом. Безконфліктність за таких умов не розуміється як відсутність конфліктів, а розуміється так, що комплекс завдань операційного контролінгу буде доведено до робітників саме як компромісне рішення, у якому гармонізовано інтереси всіх зацікавлених сторін. Зрозуміло, що опортунізму не можна буде запобігти й у цьому випадку, але внутрішня політика формування організаційної культури має проводитись саме так, щоб було проведено чітку межу між поведінкою, що продиктована пошуком коаліційного компромісу, та опортуністичною поведінкою окремих інтересантів у організаційній структурі підприємства. Тому за даної проблеми недостатності фінансування доцільним буде вирішення актуального науково-практичного завдання комплексного врахування можливої шкоди, причому як тієї що є потенційно можливою як втрачений зиск, так і тієї що належить до поняття потенційної втрати зиску за концепцією, яку викладено у [7]. Цю концепцію враховано також у [15] для побудови загальної моделі різних підходів щодо інтерпретування категорій «ефект» та «ефективність» для вирішення завдань оцінювання використання економічного потенціалу, але вважаємо можливим розглянути науково-практичне завдання визначення меж доцільності використання такої моделі як для регіонів так і для комерційних підприємств. Зокрема потребує встановлення, чи можна розділяти область визначення ефектів та ефективності, а також потенційних втрат для основних засобів та для оборотних коштів. У будь якому разі дієвість корпоративних та функціональних стратегій буде залежати від належного забезпечення безконфліктного оперативного контролінгу на засадах застосування альтернативної вартості функціональних стратегій комерційного підприємства.

Можна зробити висновок цього пункту, що не всі складні організаційні рішення підприємства (а найвищій рівень складності набуває комплекс корпоративної та функціональних стратегій підприємства), які воно приймає є для нього такими, які сприяють його бажаному результату та розвитку, тому воно має розмірковувати кожен свій крок у декількох площинах виміру, у якій оцінювання економічної ефективності лише одна із складових виміру, а наукова спільнота має працювати над вирішенням науково-практичних завдань забезпечення безконфліктного оперативного контролінгу на засадах застосування альтернативної вартості функціональних стратегій комерційного підприємства і втілювати їх в реальність та всебічно аналізувати результативність альтернативних рішень: які принесуть підприємству найбільшу економічну вигоду за різними вимірами та найбільш ефективно використання його обігових коштів, стануть переважними задля його розвитку загалом, його логістиці та апарату управління підприємством, які з підвищенням свого рівня розвитку та загальної компетенції в подальшому зможуть приймати для себе більш правильні та економічно вигідні організаційні рішення, але які будуть відповідати інтересам всіх задіяних груп інтересантів, які можуть вплинути на дотримання функціональних стратегій як підсистем реалізації загальної для всіх функцій них підрозділів корпоративної стратегії.

Використання методів порівняльного аналізу з погляду забезпечення безконфліктного оперативного контролінгу на засадах застосування альтернативної вартості функціональних стратегій комерційного підприємства. Використання методів порівняльного аналізу ускладнюється при вирішенні багаторівневих завдань забезпечення стійкості бізнесу і потребує порівняння об'єктів, що належать до різних сфер у багатокритеріальному полі оцінок, що потребує вдосконалення також і самого методичного забезпечення. Хоча багато які підприємства прагнуть лише збільшувати свою ефективність, звужуючи критерії ефективності до максимізації свого прибутку. Ця ціль для них є свого роду кінцевою, тобто це те, для чого взагалі створюється і розвивається підприємство, як вони вважають. Досягнення навіть такої звуженої мети – це дуже нелегкий процес, який зумовлено дуже багатьма чинниками, які на нього впливають та можуть мати як позитивний вплив на ефективність, так і мати негативний вплив як на ефективність, так і на розвиток підприємства чи організації (інколи з різним впливом на ефективність та розвиток, не говорячи про всю сукупність цілей та критеріїв). Але досягнення найкращих значень за будь яким критерієм потребує скоординованої дії та використання ресурсів, бо якщо різні функціональні підрозділи будуть керуватися різними критеріями, то для підприємства або організації в цілому така діяльність може не відповідати ані одному з критеріїв. Дуже важливою є злагоджена та операційна робота всередині підприємства, бо якщо всі процеси скоординовані та робота виконується завчасно за планами, то з більшою вірогідністю усі дії та рішення підприємства відповідають та підпорядковані єдиному спрямуванню намірів. Але підприємства – це окремі економічні актори, які діють автономно у загальному комплексі національної економіки, а національні економіки – у глобальній економіці. Забезпечення координації на всіх цих

рівнях унеможливує не тільки самостійність економічних акторів і велика кількість їхніх не єдино спрямованих намірів, а й неповна скоординованість функцій всередині кожного з них. Можна припускати, що координація на рівні ООН, наприклад, для координації програми сталого розвитку, забезпечує спільну дію всіх економічних акторів на планеті, а дотримання окремим підприємством Указу президента України від 30.09.2019 № 722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [2], який є похідним до програми ООН до 2030-го року, має забезпечувати загальнонаціональну стабільність та й результат діяльності кожного такого підприємства з більшою вірогідністю буде стабільним. Але як можна побачити за період, що минув після цього указу ніякої скоординованості забезпечити одним указом про дотримання цілей (ще й багатьох та не маючих прямого відношення до рівня суб'єктів, які мають їх враховувати) неможливо. Цей приклад є достатньо гротескним, бо планетарний рівень координації є максимально великим, але ситуація не так вже набагато простіше на рівнях корпорацій та просто великих підприємств: існування окремих структурних елементів у будь якій структурі, навіть яка має внутрішню субординацію, завжди проявляє опортунізм групових та індивідуальних інтересантів. Вважаємо, що праця у забезпеченні комплексу всіх цілей має починатися з аналізу комплексу конкретних реалізацій функціональних завдань на рівні окремих підприємств та організацій, які можуть прагнути скоординованості функціональної взаємодії та забезпечувати її. Але навіть така координація не є тривіальною та вимагає системного підходу та аналізу сполучення функціональних завдань апарату управління підприємством, на що й спрямовано розв'язання комплексного науково-практичного завдання забезпечення безконфліктного оперативного контролінгу на засадах застосування альтернативної вартості функціональних стратегій комерційного підприємства.

Апарат управління підприємством існує саме для організаційного управління, бо за визначенням: «Апарат управління – це органи, підрозділи, служби, що виконують функції управління в масштабі країни, регіону, підприємства, фірми, організації» [20]. Тобто з визначення можна зрозуміти, що без вказаної структури ані в якому разі не може існувати будь-яка організація та належним чином, оперативно здійснювати свою діяльність та робити свій вклад у загальний розвиток країни. Але кількість органів та служб потребує порівняння та зіставлення завдань цих служб не тільки у розрізі однорідних функціональних областей (наприклад, протипожежної безпеки різних підприємств), а й у цілісності різнорідних, що складно саме через сутність порівняльного аналізу та потребує розв'язання наукових завдань щодо обґрунтування використання методів порівняльного аналізу для порівняння та зіставлення різнорідних об'єктів порівняння.

Функціональні завдання апарату управління підприємством є багаторівневими, але й сама ця багаторівневність є результатом використання методу аналізу – можливо й порівняльного також, бо концептуальні сутності функцій мали бути виявлені не тільки у декомпозиції однієї організації, а й у ході порівняння багатьох таких декомпозицій. Тому порівняльний аналіз функціональних завдань має виходити з існуючих декомпозицій сукупності функцій, а саме, наприклад, з його чотирьох загальних функцій. Оскільки декомпозиція функцій може бути здійснена за різними підходами, то використаємо для прикладу один з поширеніших з них, який відомо під назвою POLC – за аббревіатурою чотирьох виокремлених (за цією концепцією) для першого рівня функцій: планування, організації, лідерства (яке у перекладах часто розуміють як стимулювання у широкому сенсі або мотивацію), та управління в узькому значенні, до якого належать контроль та розпорядництво. Для вирішення мети координації функціональних завдань підприємства вважаємо доречним дотримуватися припущення про використання методів порівняльного аналізу, які мають спиратися й на інші методи, зокрема загальнонаукові, як то аналогія, інші методи аналізу, синтезу, моделювання, індукцію, дедукцію, та на систему категорій, за допомогою яких можна порівнювати між собою об'єкти, їхні характеристики, обираючи більш значущі і потрібні серед них та робити певні висновки про те, який об'єкт використовувати буде доцільніше, а який об'єкт є менш важливим, або навіть найгіршим серед усіх. Продемонструємо це на коротких прикладах.

Першою функцією апарату управління є планування. Гарний план забезпечує безперервний та сталий розвиток підприємства, встановлення його подальших цілей та формування стратегії діяльності, дає уявлення про подальший розвиток організації. Звичайно ж не можна сказати, що цей план буде виконано у повному обсязі, тому високий рівень сталого розвитку досягається не одразу, а тільки через деякий час модернізації та розвитку всього механізму. Якщо говорити про методи порівняльного аналізу у плануванні, то, наприклад, можна вирішувати який захід чи інновацію краще втілити у наш розвиток, за для його бажаної сталості, та яка з них принесе підприємству найбільшу економічну вигоду та результат. Зразком використання порівняльного аналізу методом парних порівнянь у сфері аналізу цілей сталого розвитку можуть бути роботи [6, 9-11].

Другою функцією є організація діяльності, яка означає, що підприємство створює для себе зручну та ефективну структуру управління. Зазвичай цим займається керівник, який, використовуючи методи порівняльного аналізу, може, наприклад, порівнювати двох претендентів на вакантне місце, обираючи найліпшого та більш здатного для даної праці, або, наприклад, порівнювати за допомогою використання методу моделювання економічні результати, які можуть бути отримані від різних прийнятих ним аналогічних рішень. Завдяки цьому й обрати більш економічно вигідне рішення для свого підприємства. Але й у цьому достатньо традиційному напрямку економічних досліджень досить невирішених питань.

Третьою функцією є саме мотивація, бо заохочення і стимулювання працівників – це шлях до їхньої продуктивної та сумісної праці, а отже і підвищує обсяг та якість виконаних робіт, що в свою чергу безумовно впливає на результати діяльності підприємства та його сталий розвиток. Прикладом може слугувати така ситуація, коли, наприклад, підприємство за допомогою порівняльного методу аналізу і синтезу самостійно обирає спосіб мотивації своїх працівників за гарно виконану роботу, воно або видає їм премію, або купує своїм

працівникам пугівку на відпочинок, де вони точно зможуть перепочити від важкої та суєтної роботи. Але слід визнати, що порівняння якісних характеристик на відміну від кількісних характеристик має досить складне та не повною мірою методичне забезпечення.

Розпорядництво, контроль і облік – це остання загальна функція управління за концепцією POLC, але її можна назвати наймасштабнішою, бо вона регулює діяльність працівників по виконанню роботи, яку потрібно виконати у певній кількості та якості. Коли організація виконує облік і управління, вона може за допомогою методів порівняльного аналізу, наприклад, визначити яка найменша кількість часу потрібна на виготовлення певного обсягу продукції, щоб її було не тільки багато, але й вона ще була якісною для реалізації чи споживання. Також, наприклад, підприємство може самостійно обирати форму ведення і організації бухгалтерського обліку, яка для нього є більш прийнятною. У глобальному масштабі такі завдання стають настільки складним, що будь яка порівняння альтернатив дії у глобальному масштабі – це вже майже мегапроект.

Слід зазначити, що операційний контролінг не відбиває лише тільки функції контролю та аналізу, як на це може орієнтувати україномовного користувача назва «контролінг», а охоплює всі описані функції.

Після декількох прикладів вже можна побачити сутність порівняльного аналізу та його дію при розв'язанні завдань апарату управління на господарських об'єктах різного масштабу. Але сутність порівняльного аналізу може бути непрозорою, про що каже, наприклад, таке поширене його визначення: «Порівняльний аналіз – це виявлення і пошук, визначення властивостей та характеристик на основі зібраних статистичних даних або емпіричних досліджень окремих об'єктів або явищ» [21]. Вочевидь, що таке визначення не відповідає вимогам чіткості та його можна використати для будь якого іншого виду аналізу. В між тим існують підтипи й самого порівняльного аналізу, які також використовуються на господарчих об'єктах. Першим з них є якісний порівняльний аналіз, який, наприклад, може застосовуватися у соціології та й щодо подібних задач економіки. Цей підвид встановлює логічні висновки на основі зібраних даних. Використовується він у бізнесі, менеджменті, освіті та медицині. Другим є контекстний порівняльний аналіз, в ньому має місце пошук подібностей і різниці досліджуваних об'єктів з боку їхнього відношення до надсистеми. Може, наприклад, застосовуватися у криміналістиці у аналізі місця розташування окремих об'єктів.

Тобто при вирішенні функціональних завдань апарату управління підприємством відбувається порівняння окремих об'єктів, соціальних та економічних явищ або рішень, які можуть бути прийняті або впроваджені, їх схожостей та відмінностей з аналогами, та які напряду будуть стосуватися подальшого стану нашої організації та її економічних результатів і сталого розвитку. Напевно методи порівняльного аналізу знайомі багатьом, бо вони застосовуються не тільки у сфері діяльності апарату управління, а і в багатьох інших видах діяльності. Наприклад, у своїй роботі М. Ю. Сич [21] використав ці методи у сфері комп'ютерних технологій та техніки. Його завданням було створення ефективних алгоритмів для відшукування текстових збігів в електронних текстах різних документів з можливістю оцінити ступінь їхніх збігів.

Можна зробити висновок, що багаторівневі методи порівняльного аналізу мають місце у дуже багатьох організаціях та сферах діяльності, які потребують вирішення завдань апарату управління. Ці методи є доволі корисними та зручними у використанні на практиці, а особливо вони потрібні у нашому сьогоденні, коли постійно треба якнайшвидше вирішувати якісь запитання та проблеми і обирати найкращий варіант із всіх аналогів, який буде вигіднішим, а головне ефективнішим і сприяти цілям сталого розвитку. Правильне користування методами порівняльного аналізу веде до покращення діяльності всього апарату управління, що в свою чергу впливає на стабільний розвиток організації або підприємства, фірми і нарешті країни або цілого регіону. Тому використання таких методів є раціональним та результативним рішенням, бо саме вони допомагають вирішити як легкі так і інколи дуже складні, потребуючі ретельного вивчення та вирішення, запитання, розв'язання яких призведе до скорішого досягнення цілей сталого розвитку. Але використання окремих видів таких методів має бути обґрунтоване за умовами використання, адаптоване до абстрактних та якісних об'єктів порівняння, забезпечено методично для складних об'єктів порівняння. Всі ці обставини недостатності методичного забезпечення порівняльного аналізу стосуються умов його використання задля забезпечення сталого розвитку. Це робить завдання розробки методичного забезпечення порівняльного аналізу актуальним та перспективним напрямком наукових досліджень.

Висновки та шляхи подальшого дослідження. Проведене дослідження дозволило зробити висновок, що альтернативна вартість має бути невід'ємним елементом управлінських рішень і повинна розглядатися як базовий інструмент формування економічної ефективності функціональних стратегій. Саме врахування альтернативної вартості забезпечує зміну підходів до планування, контролю та аналізу у операційному контролінгу, дозволяючи підприємству уникати перевитрат та конфліктів між підрозділами, які мають різні цілі та критерії результативності. Виявлено, що ключові внутрішні конфлікти на підприємстві виникають через відмінності в рівні спеціалізації підрозділів, розбіжності їхніх компетентностей, недостатню інтеграцію функціональних завдань та неоптимальний розподіл обігових коштів. Встановлено, що стратегічні маркетингові ресурси відіграють центральну роль у формуванні множини альтернатив дії, а отже — і в побудові корпоративної стратегії, що робить їх важливим об'єктом оперативного контролінгу. Аналіз довів необхідність використання багаторівневих методів порівняльного аналізу як механізму вибору оптимальних організаційних рішень, особливо в умовах багатокритеріального оцінювання та високої невизначеності зовнішнього середовища. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку інтегрованих моделей узгодження компетенцій між підрозділами, системи індикаторів внутрішньоорганізаційної безконфліктності, а також методичних підходів до оцінювання потенційних втрат зиску на різних рівнях управління. Перспективним є створення адаптивних

інструментів оперативного контролінгу, здатних забезпечити підприємству стійкість, інформаційну прозорість і високу результативність управлінських рішень в умовах сучасного ринку.

Література

1. Ансофф И. Корпоративна стратегія = Igor Ansoff. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion (1965).
2. Армстронг Г., Котлер Ф. Вступ до маркетингу = Philip Kotler, Gary Armstrong. Marketing: An Introduction. Pearson Education, 2010 – 637.
3. Балацкий Е. В. Теория жизненных ресурсов: модели и эмпирические оценки. *Мониторинг общественного мнения*. 2007. № 2. С. 124-133.
4. Дібніс Г. І., Ромахова О. О. Вплив моніторингу на ефективність адміністрування роботи виконавців. *Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти* : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., 13-14 трав. 2010 р. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2010. Ч. 1. С. 30–31.
5. Зозулев А.В., Солнцев С.А. Маркетинговые исследования: теория, методология, статистика: Учеб. пособие. М.: Знания, 2008. 643 с.
6. Кобцева Д. А., Кривуля П. В. Визначення методом парних порівнянь відносної значущості цілей керованого впливу на соціум на прикладі декларованих ООН цілей сталого розвитку. *Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи*: матеріали всеукр. наук.-практ. конф. студентів і молодих вчених. 12 листопада 2019 р., м. Харків. У двох частинах. / За загал. ред. проф. А. В. Серікова. Харків: ХНУБА, 2019. Ч. 2. Адміністративно-управлінська діяльність у публічній сфері. С. 133-138.
7. Кривуля П. В., Гостева І. С. Різновиди показників потенційної втрати зиску у задачах прийняття кооперованих рішень. *Економіка. Менеджмент. Підприємство*. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2005. Вип. 14. Ч.2. С. 199-217.
8. Кривуля П. В., Дорошко М. В. Конвенции внутриорганизационных коммуникантов как условие информационного обеспечения принятия управленческих решений. *Проблемы экономического и правового обеспечения менеджмента хозяйствующих субъектов* : Сб. научн. трудов Донецкого национального технического университета. Донецк: ДонНТУ, 2008. С. 169-176.
9. Кривуля П. В., Кобцева Д. А. Альтернативні порядки усереднення оцінок відносної значущості об'єктів порівняння за шкалою Саати як джерело консолідаційно-наведених ризиків. *Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум–2019»* : труди XV-ої міжн. наук.-практ. конф., 4-6 грудня 2019 р., м. Харків. Х.: НТУ «ХП», 2019 р. С. 148-153.
10. Кривуля П. В., Кобцева Д. А. Когнітивні ризики у оцінюванні відносної значущості складових комплексу цілей мегапроектів: абераційний ризик інтуїтивних переваг та консолідаційно-наведений ризик довільних порядків згортки [Електронний ресурс]. *Наукові Вісті Давіського університету*, 2019. № 17. DOI: 10.33216/2222-3428-2019-17-12.
11. Кривуля П. В., Кобцева Д. А. Нечёткость субъективных оценок относительной значимости как составляющая аберационного риска при использовании метода поприоритетных расходов. *Обліково-аналітичне забезпечення системи фінансово-економічної безпеки: інформаційно-комунікаційні технології та антикорупційний менеджмент* : матеріали VIII міжн. наук.-практ. інтернет-конф. для здобувачів вищ. освіти і молодих науковців, м. Харків, 7 листопада 2019 р. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. С. 101-103.
12. Кривуля П. В. Предложение и проверка концепта тропов систем показателей: ситуативность СП-тропов и качественная оценка их видов. *Вісник Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля*. 2013. № 4 (193). Ч. 2. С. 81-91.
13. Маниловский Р. Г. Интенсификация использования производственных мощностей в машиностроении. М.: Машиностроение, 1983. 184 с.
14. Мельникова В. І., Яременко В. Г., Мельникова О. П., Корнівська В. О. Мікроекономіка: Навчальний посібник. К.: ВД “Професіонал”, 2005. 400 с.
15. Паничок М. Ю., Кривуля П. В. Пристосовність різних підходів щодо інтерпретування категорій «ефект» та «ефективність» для вирішення завдань оцінювання використання економічного потенціалу регіону. *Економічний вісник Донбасу*, 2019. № 3(57). С.10-20.
16. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати»: затв. наказом М-ва фінансів України від 31 груд. 1999 р. № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
17. Порівняльний аналіз. [Електронний ресурс] // Вікіпедія. URL: <https://uk.m.wikipedia.org>
18. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019.
19. Производство: ресурсы, факторы, результаты / Под ред проф. И.Х. Ионова, СПИ, 1984, 34 с.
20. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 2 е изд., испр. М.: ИНФРАМ. 479 с.
21. Сич М. Ю. Методи порівняльного аналізу. *Інтелектуальні технології лінгвістичного аналізу*: тези доп. міжнар. наук.-техн. конф. 23-24-жовтня 2012 р. К.: НАУ, 2012. С. 2.
22. Солодкова А. О. Ефективність використання оборотних коштів підприємства : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра : спец. 051 - економіка / наук. кер. О. М. Дериколенко. Суми: Сумський державний університет, 2021. 41 с.

23. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегічний та конкурентний аналіз = Craig S. Fleisher, Babette E. Bensoussan *Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods*. FT Press, 2007. 491 p.
24. Штапова И. С., Мельников В. В. Генеза понятия «стратегическое планирование»; Переводная версия журнала «Современные проблемы науки и образования» 2014. №6. *Modern Problems of Science and Education. Surgery* (ISSN - 2686-9101)

References

1. Ansoff, Igor . *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion* (1965).
2. Armstrong, Gary; Kotler, Philip. *Marketing: An Introduction*. Pearson Education, 2010 – 637.
3. Balatskyu E. V. Teoryya zhyznennykh resursov: modely y émpyrycheskye otsenky. *Monitorynh obshchestvennoho mnenyya*. 2007. № 2. S. 124-133.
4. Dibnis H. I., Romakhova O. O. Vplyv monitorynhu na efektyvnist' administruvannya roboty vykonavtsiv. Metodolohiya ta praktyka menedzhmentu na porozhi KHKHI stolittya: zahal'noderzhavni, haluzevi ta rehional'ni aspekty : materialy V Mizhnar. nauk.-prakt. konf., 13-14 trav. 2010 r. Poltava: RVV PUET, 2010. CH. 1. S. 30–31.
5. Zozulev A.V., Solntsev S.A. *Marketynhovye yssledovanyya: teoryya, metodolohyya, statystyka: Ucheb. posobye*. M.: Znanyya, 2008. 643 s.
6. Kobtseva D. A., Krivulia P. V. Vyznachennya metodom parnykh porivnyan' vidnosnoyi znachushchosti tsiley kerovanoho vplyvu na sotsium na prykladi deklarovanykh OON tsiley staloho rozvytku. *Upravlins'ka diyal'nist': dosvid, tendentsiyi, perspektyvy: materialy vseukr. nauk.-prakt. konf. studentiv i molodykh vchenykh*. 12 lystopada 2019 r., m. Kharkiv. U dvokh chastynakh. / Za zahal. red. prof. A. V. Syerikova. Kharkiv: KHNUBA, 2019. CH. 2. Administratyvno-upravlins'ka diyal'nist' u publichniy sferi. S. 133-138.
7. Krivulia P. V., Hostyeva I. S. Riznovydy pokaznykiv potentsiynoyi vtraty zysku u zadachakh pryynyattya kooperovanykh rishen'. *Ekonomika. Menedzhment. Pidpryyemnytstvo. Zb. nauk. prats' Skhidnoukrayins'koho natsional'noho universytetu imeni Volodymyra Dalya*. 2005. Vyp. 14. CH.2. S. 199-217.
8. Krivulia P. V., Doroshko M. V. Konventsyy vnutyrorhanyzatsiynnykh kommunkantov kak uslovye ynformatsyonnoho obespechenyya prynyattya upravlencheskykh reshenyy. *Problemy ékonomycheskoho y pravovoho obespechenyya menedzhmenta khozyaystvuyushchykh sub"ektov* : Sb. nauchn. trudov Donets'koho natsyonal'noho tekhnicheskoho unyversyteta. Donetsk: DonNTU, 2008. S. 169-176.
9. Krivulia P. V., Kobtseva D. A. Al'ternatyvni poryadky userednennyya otsinok vidnosnoyi znachushchosti ob"yektiv porivnyannya za shkaloyu Saati yak dzherelo konsolidatsiyno-navedenykh ryzykiv. *Doslidzhennya ta optymizatsiya ekonomichnykh protsesiv «Optimum–2019»* : trudy XV-oyi mizhn. nauk.-prakt. konf., 4-6 hrudnya 2019 r., m. Kharkiv. KH.: NTU «KHPI», 2019 r. S. 148-153.
10. Krivulia P. V., Kobtseva D. A. Kohnityvni ryzyky u otsynuvanni vidnosnoyi znachushchosti skladovykh kompleksa tsiley mehaproektiv: aberatsiynnyy ryzyk intuyityvnykh perevah ta konsolidatsiyno-navedenyy ryzyk dovil'nykh poryadkiv z'hortky [Elektronnyy resurs]. *Naukovi Visti Dalivs'koho universytetu*, 2019. № 17. DOI: 10.33216/2222-3428-2019-17-12.
11. Krivulia P. V., Kobtseva D. A. Nechët'kost' sub"ektyvnykh otsenok odnositel'noy znachymosty kak sostavlyayushchaya aberratsyonnoho ryska pry yspol'zovanny metoda popryorytetnykh rashodov. *Oblikovo-analytychne zabezpechennya systemy finansovo-ekonomichnoyi bezpeky: informatsiyno-komunikatsiyni tekhnolohiyi ta antykoruptsiynnyy menedzhment* : materialy VIII mizhn. nauk.-prakt. internet-konf. dlya zdobuvachiv vyshch. osvity i molodykh naukovtsiv, m. Kharkiv, 7 lystopada 2019 r. Kharkiv: KHNUMH im. O. M. Beketova, 2019. S. 101-103.
12. Krivulia P. V. Predlozhenye y proverka kontsepta tropov system pokazateley: sytuatyvnost' SP-tropov y kachestvennaya otsenka ykh vydov. *Visnyk Skhidnoukr. nats. un-tu im. V. Dalya*. 2013. № 4 (193). CH. 2. S. 81-91.
13. Manylovskyy R. H. Yntensyfykatsyya yspol'zovanyya proyzvodstvennykh moshchnostey v mashynostroenyy. M.: Mashynostroenye, 1983. 184 s.
14. Mel'nykova V. I., Yaremenko V. H., Mel'nykova O. P., Kornivs'ka V. O. *Mikroekonomika: Navchal'nyy posibnyk*. K.: VD "Profesional", 2005. 400 s.
15. Panychok M. YU., Krivulia P. V. Prystosovnist' riznykh pidkhodiv shchodo interpretuvannya katehoriy «efekt» ta «efektyvnist'» dlya vyrishennya zavdan' otsynuvannya vykorystannya ekonomichnoho potentsialu rehionu. *Ekonomichnyy visnyk Donbasu*, 2019. № 3(57). S.10-20.
16. Polozhennya (standart) bukhholders'koho obliku 16 «Vytraty»: zatv. nakazom M-va finansiv Ukrayiny vid 31 hrud. 1999 r. № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
17. Porivnyal'nyy analiz. [Elektronnyy resurs] // Vikipediya. URL: <https://uk.m.wikipedia.org>
18. Pro Tsili staloho rozvytku Ukrayiny na period do 2030 roku: Ukaz Prezydenta Ukrayiny vid 30.09.2019 № 722/2019.
19. *Proyzvodstvo: resursy, factory, rezul'taty* / Pod red prof. Y.KH. Yonova, SPY, 1984, 34 s.
20. Rayzberh B. A., Lozovskyy L. SH., Starodubtseva E. B. *Sovremennyy ékonomycheskyy slovar'*. 2 e yzd., yspr. M.: YNFRAM. 479 s.
21. Sych M. YU. *Metody porivnyal'noho analizu. Intelektual'ni tekhnolohiyi linhvistychnoho analizu: tezy dop. mizhnar. nauk.-tekhn. konf. 23-24-zhovtnya 2012 r.* K.: NAU, 2012. S. 2.
22. Solodkova A. O. *Efektyvnist' vykorystannya oborotnykh koshtiv pidpryyemstva* : robota na zdobuttya kvalifikatsiynoho stupenya bakalavra : spets. 051 - ekonomika / nauk. ker. O. M. Derykolenko. Sumy: Sums'kyy derzhavnyy universytet, 2021. 41 s.

23. Craig S. Fleisher, Babette E. Bensoussan Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods. FT Press, 2007. 491 p.

24. Shtapova I. S., Mel'nikov V. V. Geneza ponyatiya «strategicheskoye planirovaniye»; Perevodnaya versiya zhurnala «Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya» 2014. №6. Modern Problems of Science and Education. Surgery (ISSN - 2686-9101)

The article reveals the theoretical and methodological principles of ensuring conflict-free operational controlling at commercial enterprises, which is based on the use of opportunity cost as a key tool of economic analysis. It is proved that opportunity cost, despite its non-financial nature, is a critically important parameter for assessing the economic efficiency of functional strategies and determines the rationality of management decisions in the conditions of multifactoriality and internal conflict of organizational processes. Scientific approaches to the role of strategic marketing resources in the formation of a set of alternatives for action are generalized, which creates the basis for the development of corporate and functional strategies in interaction with the external market environment. The paper analyzes the characteristic contradictions between functional units that arise as a result of their different local rationality, different systems of goals and heterogeneity of personnel competencies. The authors justify that conflict-free controlling is impossible without harmonizing these interests and implementing a unified approach to assessing the effectiveness of decisions based on opportunity cost. The importance of comparative analysis methods for comparing alternatives, assessing potential profit losses, determining the limits of rational use of resources, and increasing the stability of operational management is shown. The results of the study can be used to improve the cost management system, optimize functional distribution, improve the quality of interaction between departments, and ensure sustainable development of enterprises in changing market conditions.

Keywords: operational controlling, opportunity cost, economic efficiency, functional strategies, intra-organizational conflicts, managerial decisions.

Бурко Я.В. - доцент, Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, burko@snu.edu.ua

Кривуля П.В. - доцент, Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, krivulia@snu.edu.ua

Павлюченко Т.І. - здобувач вищої освіти з економіки, Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, ek-25dm-368@snu.edu.ua

Богучарська В.Р. - здобувач вищої освіти з підприємництва та торгівлі, Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, nikatora2003@gmail.com

Стаття надійшла до редакції: 19.11.2025 р.

Стаття прийнята до друку: 24.11.2025 р.

Стаття опублікована: 09.12.2025 р.