

УДК 332.02

**ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ
ТЕРИТОРІЙ ДЛЯ ЦІЛЕЙ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Гончар Вікторія Василівна, завідувач кафедри бізнес – адміністрування та маркетингу, д.е.н., професор, ДВНЗ «ПДТУ»

Куровська Альона Анатоліївна, ст. викладач кафедри «Облік і аудит», ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет» м. Маріуполь

Gonchar V., Doctor of Economics, professor, Head of the Department "Marketing and Business Administration"

Kurovskaya A.A., senior lecturer of the department "Accounting and Auditing"

Gonchar V., Kurovskaya A. Formation of the mechanism of strategic controlling territories for corporate social responsibility of industrial enterprises

The work of controlling the essence of strategic areas, its objectives, functions and methodology from a systems perspective. Given that one of the ways to improve development of marketing tools to attract is to create a positive image in the eyes of the target audience specific groups (indigenous people, immigrants, companies, potential and existing investors guests), the problem of its own mechanism of controlling strategic areas are particularly topical today. Mariupol - developed city in industrial terms, but as a tourist and cultural area within Ukraine is not known and attractive. Creating a mechanism of strategic controlling Mariupol must have the support of just three coordination levels (national, local and from society), which means that simultaneous state, municipal and public control implemented policies and measures for their implementation.

Considering conducted sociological survey of the population, an analysis of existing brands individual cities, both within Ukraine and abroad, and based on research presented definitions of the terms "brand territories" and "Strategic Controlling", made famous foreign and local researchers formulated their own the definition of "strategic controlling territory." Also, the example of Mariupol proposed indicators of strategic controlling.

Гончар В.В., Куровська А. А. Формування механізму стратегічного контролінгу територій для цілей корпоративної соціальної відповідальності промислових підприємств

У роботі розглянуто сутність стратегічного контролінгу територій, його завдання, функції та методологія з точки зору системного підходу. Зважаючи на те, одним зі шляхів покращення розвитку міст є залучення маркетингових інструментів задля створення позитивного іміджу в очах окремих груп цільової аудиторії (корінні жителі, переселенці, компанії, потенційні та наявні інвестори, гості міста), проблема формування власного механізму стратегічного контролінгу територій є особливо актуальною на сьогоднішній день. Маріуполь – розвинуте місто у промисловому плані, але як туристична та культурна зона в межах України є недостатньо відомою та привабливою. Створення механізму стратегічного контролінгу м.Маріуполя повинно мати підтримку відразу на трьох координаційних рівнях (державному, місцевому та з боку суспільства), що означає необхідність одночасного проведення державного, муніципального та громадського контролю запроваджених стратегій та заходів, щодо їх реалізації. Зважаючи на проведені соціологічні опитування населення, зроблений аналіз вже існуючих брендів окремих міст, як в межах України, так і закордонних, та спираючись на приведені дослідження дефініції термінів «бренд території» та «стратегічний контролінг», зроблені відомими закордонними та вітчизняними дослідниками, сформульовано власне визначення поняття «стратегічний

контролінг території». Також на прикладі м.Маріуполь запропоновані показники системи стратегічного контролінгу.

Гончар В.В., Куровская А. А. Формирование механизма стратегического контроллинга территорий для целей корпоративной социальной ответственности промышленных предприятий.

В работе рассмотрена сущность стратегического контроллинга территорий, его задачи, функции и методология с точки зрения системного подхода. В связи с тем, что одним из путей улучшения развития городов является привлечение маркетинговых инструментов для создания положительного имиджа в глазах отдельных групп целевой аудитории (коренные жители, переселенцы, компании, потенциальные и существующие инвесторы, гости города), проблема формирования собственного механизма стратегического контроллинга территорий является особенно актуальной на сегодняшний день. Мариуполь - развитый город в промышленном плане, но как туристическая и культурная зона в пределах Украины недостаточно известный и привлекательный. Создание механизма стратегического контроллинга Мариуполя должно иметь поддержку сразу на трех координационных уровнях (государственном, местном и со стороны общества), что означает необходимость одновременного проведения государственного, муниципального и общественного контроля внедренных стратегий и мероприятий, связанных с их реализацией. Учитывая проведенные социологические опросы населения, проделанный анализ уже существующих брендов отдельных городов, как в пределах Украины, так и зарубежных, а также опираясь на приведенные исследования дефиниции терминов «бренд территории» и «стратегический контроллинг», сделанные известными зарубежными и отечественными исследователями, сформулировано собственное определение понятия «стратегический контроллинг территории». Также на примере г. Мариуполь предложены показатели системы стратегического контроллинга.

Постановка проблеми. Сучасний бізнес відіграє важливу роль у економічному розвитку держави взагалі та тих територій і тих громад, де він не тільки розташований, а й відтворює додану вартість та створює різні види капіталів, зокрема інтелектуальний. Проте успішність промислових підприємств, зокрема металургійної та машинобудівних галузей, не можлива без розвитку регіону за тими пріоритетами, в яких є нагальна потреба суспільства. Лише підприємства, які дотримуються концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), а території свого існування прилаштовують для ефективного задоволення базових потреб представників цільових груп міста, тоді можуть розраховувати на вдячність своїх працівників, членів їх родин та всіх мешканців, що позитивно вплине на покращення власної репутації і, як наслідок, на приріст прибутку.

Конкурентоспроможність конкретного промислового підприємства має пряму залежність від рівня розвиненості тієї території, де воно розташоване, що свідчить не лише про існування конкуренції між підприємствами в середині регіону або всієї країни, а й про наявність жорсткої конкуренції між окремими регіонами за ринки збуту, за трудові ресурси, за інтелектуальний капітал науково-педагогічних кадрів, за туристів, за інвесторів. У сучасних умовах ринкового середовища, яке характеризується широким вибором та диференціацією територій неможливо конкурувати територіям без сильного їх бренду, який буде здатен забезпечити з одного боку сприятливу середу для життєдіяльності мешканців та відтворення майбутніх поколінь, а з іншого – як унікальний продукт - інвестиційну привабливість території. Саме тому промислові підприємства разом з громадою конкретної місцевості повинні сприяти не тільки створенню проекту бренду території (щоб бренд мав якості, потрібні кожному члену суспільства) та й зосередитися на втіленні його в життя.

Прикладом ефективного брендингу міста в Україні може стати брендинг м.Львів. На піці свого промислового розвитку у Львові виробляли автобуси, продукцію воєнно-

промислового комплексу, було розвинуто машинобудування, радіоелектронна галузь та ін. В роки незалежності домінуючою стали харчова промисловість, металообробка та, завдяки розробки та впровадженню брэнда міста, Львів став потужним культурно-просвітницьким центром, де гарно розвинені: туризм, готельний та ресторанний бізнес. В теперішні часи Львів асоціюється з романтикою та містикою, що пов'язана з Середньовіччям та австрійською культурою. Успішними вже стали меседж «Львів – місто легенд», а також візитівка міста - «кава з шоколадом». В закордонному світі є чимало прикладів успішного брэндингу міст. Наприклад, Париж – місто закоханих, приваблює туристів зі всього світу; Америка асоціюється зі свободою та приваблює своїми безмежними можливостями.

Дане дослідження проводиться на базі м. Маріуполь – потужного промислового міста на березі Азовського моря з двома великими металургійними комбінатами та 20 невеликими підприємствами корпорації «Метінвест», машинобудівними підприємствами, крупним морським торговельним портом. Але туристичний, історичний, творчий, культурний потенціал міста сьогодні використовується не на повну міру. Один з методів вирішення цих питань – використання маркетингових інструментів у розвитку території. За результатом проведеного анкетування серед сьогочасних та потенціальних жителів Маріуполя було з'ясовано, що маріупольці хотіли б бачити своє місто в майбутньому екологічно чистим, морським та курортним, містом культури та мистецтва замість екологічно забрудненого та міста, що розвивається здебільшого в індустріальному напрямку. Для створення позитивного іміджу Маріуполя необхідно створити механізм стратегічного контролінгу територій, що є задачею першочергової важливості не тільки для органів влади, а й задля самого населення та інших стейкхолдерів міста.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вперше визначення «маркетинг територій» було використано у якості академічного терміну в роботах Ф. Котлера. Пізніше концепція територіального маркетингу звернула на себе увагу як вітчизняних, так і закордонних фахівців, серед яких – Г.Л. Багієв, С.А. Старов, М.Ю. Карпищенко, А.В. Кир'яно, Г.Ю. Нікіфорова, Т.В. Савчук, О.У. Юлдашева, а також І. Балдер'ян, Дж. Боуен, С. Вард, Р. Кліфтон та багато інших. Дослідженням проблеми розвитку брэндинга території займались С. Анхольт, П. Берг, М. Каварацис, А. Морган, Н. Мартін та інші.

Проблемам стратегічного контролінгу присвятили увагу Е. Майер, Д. Хан, А. Дайле, а також вітчизняні вчені Л. Сухарева, І. Дмитренко, Є. Аналькін, М. Пушкар, М. Чумаченко та інші. В останній час контролінг займає особливе місце серед концепцій управління затратами на підприємствах промислово розвинених країн Западу. Підтвердженням цьому може виступати безперервно зростаюча кількість публікацій, присвячених дослідженню проблем контролінгу, що надають йому надзвичайно важливе значення в системі управління сучасним підприємством. Даному напрямку приділяють увагу провідні закордонні вчені І. Балдер'ян, Дж. Боуен, С. Вард, Р. Кліфтон, в роботах вітчизняних вчених Г.Л. Багієва, С.А. Старова, М.Ю. Карпищенко, А.В. Кир'яно, Г.Ю. Нікіфорової, Т.В. Савчук, О.У. Юлдашевої також підіймаються ці питання.

Проте слід зазначити, що до теперішніх часів досі не існує єдиного, загальноприйнятого трактування визначення «контролінг». Більш того, це визначення з макроекономічної точки зору майже не підлягало дослідженню.

Як визначають Р. Манн та З. Майер, контролінг являє собою систему управління процесом досягання кінцевих цілей та результатів діяльності підприємства, тобто в економічному відношенні, з деякою долею умовності, як систему управління прибутком підприємства [1, с.13]. У макроекономічних масштабах контролінг також звернений до нарощування вартості макроекономічної одиниці. В умовах посилення конкуренції за споживачів продукції (робот, послуг), різноманітні ресурси, туристичні потоки все більшу активність придбає впровадження та використання нових інструментів управління соціально-економічним розвитком адміністративно-територіальних одиниць [2, с.19]. Задля

рішення таких задач починають набувати відомості **стратегічний контролінг територій**, територіальний маркетинг та територіальний брендинг.

Мега статті – обґрунтування необхідності та формування механізму стратегічного контролінгу територій (на прикладі м. Маріуполь), що сприяє її розвитку та покращенню інвестиційної привабливості. На базі проаналізованих матеріалів буде надане власне поняття «стратегічного контролінгу територій», викладені його особливості, задачі та функції. А також формулювання пріоритетних та операційних цілей стратегічного контролінгу та показників стратегічного контролінгу територій на прикладі м. Маріуполь.

Результати дослідження. Маркетинг та брендинг територій стають такими необхідними складовими державної та територіальної політики, як і стратегія бізнесу будь-якого комерційного підприємства. Формування спеціальних органів з управління національним іміджем та брендингом, зростання бюджету на просування території зумовлюють необхідність та важливість пошуку показників ефективності розробки методів для оцінки бренду території та затрат на його просування. Щоб ефективно вирішувати проблеми територіального брендингу, потребує налагодження система стратегічного менеджменту, що повинна бути спрямована на управління як макроекономічним зовнішнім середовищем, так і виявленням та використанням стратегічних факторів успіху внутрішнього середовища. З нашої точки зору, такою системою формування заходів та контролю за їх виконанням може бути саме система **стратегічного контролінгу територій**.

Як відомо, *основними функціями контролінгу є: планування* (вибір концепції контролінгу та визначення його ролі в системі управління, прийняття альтернативної стратегії згідно з метою діяльності); *інтеграція* (забезпечення впровадження відомих в вітчизняній та закордонній практиці методик та концепцій розвитку у плануванні діяльності системи); *обліково-фінансова функція* (оцінка ефективності роботи, контроль за дотриманням виконання бюджетів, розробка уніфікованих методів та критеріїв оцінки діяльності всієї системи та окремих напрямків її діяльності); *інформаційна функція* (отримання інформації для управління шляхом трансформації поступових даних); *управлінська функція* (прийняття ефективних рішень для удосконалення процесу управління); *аналітична функція* (аналіз підконтрольних показників, визначення відхилення від встановлених стандартів); *мотивація* (наприклад, створення на підприємстві системи заохочення окремих працівників для підвищення ефективності їх праці з метою досягнення підприємством поставленої мети) [1, с. 19].

З нашої точки зору, стратегічний контролінг територій можна розглядати як контролінг інноваційного проекту на макроекономічному рівні (далі – ІннПрМ). Існують різні точки зору щодо трактування сутності контролінгу інноваційних проектів. Одні дослідники ототожнюють інноваційний контролінг з внутрішнім контролем інноваційної діяльності, який передбачає спостереження за реалізацією інновацій: вимірювання та діагностику відхилень фактичних результатів від передбачених; розробку управлінських рішень щодо поточної інноваційної діяльності та її цілей [5, с. 181]. Інші науковці [6] контролінг інновацій розглядають як систему моніторингу, оцінки і контролю за реалізацією інноваційних проектів з метою вироблення управлінських рішень, що дозволяють найкращим чином досягти поставлених цілей підприємства. Деякі фахівці визначають контролінг інновацій як систему, що дозволяє відслідкувати фактичну ефективність впровадження проектів, виявляти тенденції і закономірності на ринку інвестицій, формувати політику підприємства в цій сфері [7].

Розглянемо визначення терміну «бренд території» різними авторами (див.табл.1).

Виходячи з проведеного дослідження аналізу дефініцій трактування поняття «бренд території» та аналізу поняття «стратегічного контролінгу» надамо власне визначення поняття: «стратегічний контролінг територій» - це система управління соціально-економічним розвитком адміністративно-територіальних одиниць, яка включає в себе: *стратегічне планування* з визначенням релевантних показників та розробкою системи

Розмежування ініціаторів та виконавців у складі контролюючих суб'єктів породжує такі форми їх взаємодії, як: субординація контрольних функцій, що відбувається у зв'язку з необхідністю дотримання ієрархічної підпорядкованості між суб'єктами, що створюють вертикальну структуру у системі контролю; делегування контрольних повноважень, що виникає як при розподілі сфер компетенції, так і в випадку субординації контрольних функцій; цільовий контроль, що передбачає перевірку виконання контрольних повноважень, що передаються одними суб'єктами іншим в порядку делегування [4, с. 110].

Стратегічний контролінг територій для м.Маріуполя включає комплекс заходів соціально-економічного характеру, спрямований на формування бренду як корпоративної культури, що передбачає удосконалення суспільної безпеки, реструктуризацію місцевої влади та економічний розвиток. Щоб ключові пріоритети брендінгу Маріуполя були зрозумілі як бюджетним структурам, так і суспільним організаціям, повинна бути розроблена система збалансованих показників для міста, досягнення яких буде відбуватися в ході реалізації наступних етапів механізму створення бренду (див. рис. 2).

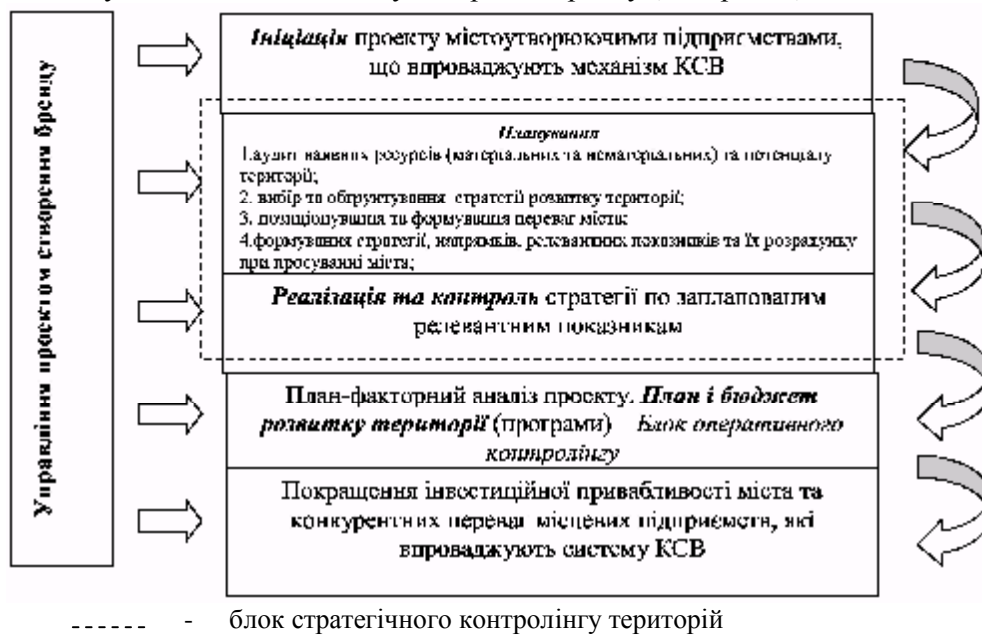


Рис. 2. Методика реалізації інноваційного проекту створення бренду міста через впровадження містоутворюючими підприємствами механізму КСВ (власна розробка)

Інноваційний проект створення бренду м. Маріуполя необхідно націлювати на створення, розвиток, ефективне просування та використання конкурентних переваг території в її інтересах. Система збалансованих показників (СЗП) спрямована на забезпечення захисту життя, прав та благополуччя кожного громадянина незалежно від місця його проживання, зменшення негативних наслідків в економіці шляхом ефективного використання всіх інструментів та факторів її оновлення й модернізації, реалізацію містом власного потенціалу розвитку. Пріоритетні та операційні цілі розвитку Маріуполя для їх втілення в стратегічному контролінгу територій, зобразимо у вигляді схеми (див. рис. 3).

Студентами ДВНЗ «ПДТУ» було проведено власне соціологічне дослідження серед представників цільових аудиторій м.Маріуполь, таких як «корінні мешканці міста», «переселенці», «компанії міста», «потенціальні інвестори» та «гості міста» (див. табл. 2), а нами проведені узагальнення та аналіз отриманого масиву даних щодо індикаторів сталого розвитку, їх важливості для сьогодення та майбутніх поколінь по кожній з груп реципієнтів, що проілюстровано на рис. 4. Пріоритетні значення для сучасних поколінь відіграють такі фактори, як *безпе́чність міста* (нажаль Маріуполь станом на 1 липня 2015 р. є

прифронтовою зоною АТО), а також розвиненість у промисловому, екологічному, курортному, освітньому та торгівельному сенсі.

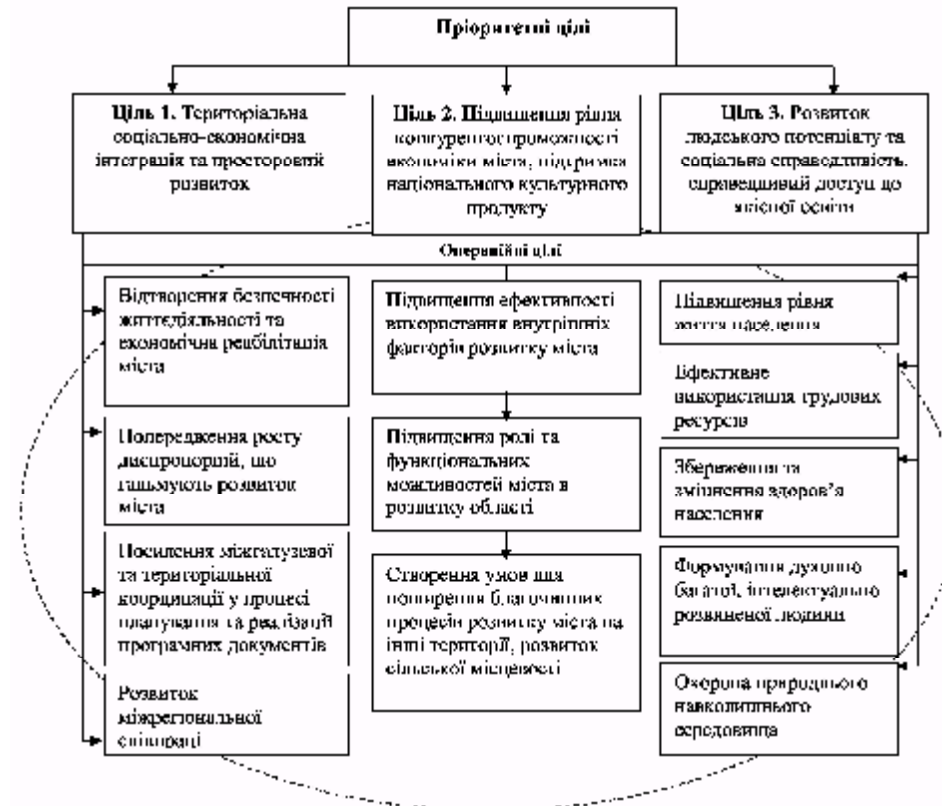


Рис. 3. Пріоритетні та операційні цілі стратегічного контролінгу м. Маріуполя (власна розробка з використанням Стратегії-2020 Донецької області)

Таблиця 2

Показники стратегічного контролінгу територій на прикладі м. Маріуполя, станом на 01.07.15р. (власна розробка)

Цільова аудиторія	Базові потреби	Показники стратегічного контролінгу територій
Корінні жителі міста	Безпека Якість життя у місті	<ul style="list-style-type: none"> сприятливі умови в межах міста та навколо нього для повноцінної життєдіяльності; стан екології; розвиток якісної вищої та середньої освіти; системи перекваліфікації; стан інфраструктури міста; розвиток мистецтва, культури та спорту; забезпеченість міським транспортом; рівень злочинності; індекс «гордості за місто»; відносна вартість життя.
Пересе-ленці	Безпека Житло Працевлаштування Соціальна допомога	<ul style="list-style-type: none"> сприятливі умови в межах міста та навколо нього для відновлення повноцінної життєдіяльності; вартість оренди житла та його наявність; ситуація на ринку робочої сили (середня заробітна платня, наявність вакансій та перспектив кар'єрного зростання); повне матеріальне забезпечення потребуючих; вартість одного дня знаходження в місті;

Компанії міста	Безпека Високий діловий потенціал	<ul style="list-style-type: none"> • відсутність або незначний рівень ризику для розвитку комерційної та некомерційної діяльності, відсутність бар'єрів для входження на інвестиційний, торгівельний ринки та ринок послуг; • індекс задоволеності місцевого бізнесу; • рівень участі місцевого бізнесу у громадському житті міста; • розвиток та умови для відкриття, роботи та закриття бізнесу; • наявність комунікацій; • розвиненість ринку робочої сили; • потреби до кваліфікації персоналу; • вартість отримання та оренди комерційної нерухомості; • наявність природних ресурсів; • благочинне географічне положення; • індекс задоволеності інвесторів; • доля інвестицій на місто в загальному обсязі інвестицій на країну
Потенціальні інвестори		
Гості міста	Безпека Туристична та культурна привабливість	<ul style="list-style-type: none"> • можливість отримання повноцінного відпочинку без негативних факторів, що загрожують фізичним та духовним аспектам життєдіяльності; • рівень розвитку туристичних послуг; • розвиток мистецтва, культури та спорту; • забезпеченість міським транспортом; • стан екології; • питома вага повторних візитів території туристами; • витрати на брендинг території в розрахунку на одного туриста; • загальні податки від туризму в місті; • вартість одного дня знаходження в місті.

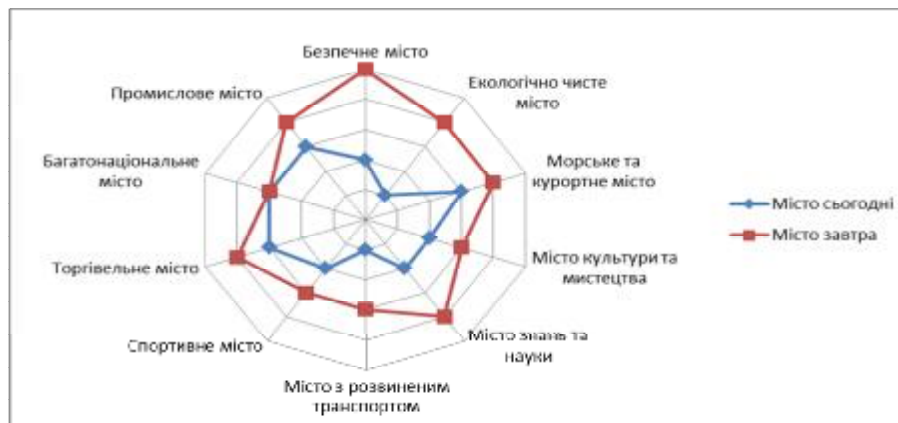


Рис. 4. Індикатори сталого розвитку для м.Маріуполя, які визначають напрямки впровадження системи стратегічного контролінгу території (власна розробка)

Висновки: Досягнення поставленої мети, а саме впровадження в реальність розробленої системи стратегічного контролінгу територій при підтримці як зі сторони органів влади, так і з боку соціально-відповідальних містоутворюючих підприємств, які для своїх працівників та всього населення території зацікавлені покращити інноваційний потенціал території, зокрема м. Маріуполь, що дозволить місту отримати значний прогрес в екологічному, культурному та туристичному плані, що, в свою чергу, позитивно вплине на економічний розвиток міста та всього регіону.

Список використаних джерел:

1. Маркіна І.А. Контролінг для менеджерів: навч. посіб. / І.А. Маркіна, О.М Таран-Лала, М.В. Гунченко – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 304 с.
2. Куклінова Т. В. Створення партнерських відносин між комерційними банками та підприємствами основа їх сталого розвитку / Т. В. Куклінова // Україна: Схід-Захід –

проблеми сталого розвитку: матеріали другого туру Всеукр. наук.-практ. конф., 24-25 листопада 2011 р., - Львів : РВВ НЛТУ України. – 2011. – Т.2. – 268 с.

3. Панкрухин А. П. Маркетинг территорий: учеб. пособие. / А. П. Панкрухин. – М.: РАГС, 2002. – 328 с.

4. Шевчук В.О. Контроль господарських систем в суспільстві з перехідною економікою (Проблеми теорії, організації, методології): Монографія. – К.: Київ. держ. торг.-екон. ун-т, 1998. – 371 с.

5. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – 2-е издание. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256с.

6. Контроллинг как инструмент управления предприятием: научное издание / Под. ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.:Аудит: ЮНИТИ, 1998. – 279с.

7. Пушкар М.С. Контроллинг: Монографія. – Тернопіль: Ника, 1997. – 146с.

8. Визгалов Д. В. Маркетинг города: практики в поисках теории [Электронный ресурс] / Д.В. Визгалов.—Режим доступа: <https://www.hse.ru/data/2010/06/04/1219814571/vizgalov.pdf/>. - Дата обращения: 29.06.2015.

9. cf. Grayson, D. and Hodges, A. (2004) *Corporate Social Opportunity! Seven Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for your Business*

References

1. Markina, I.A., Tara Lal, O.M. and Markina, I. A. (2013), *Kontrolling for managers: navch. posib.*, "Center uchbovoi literaturi", Kyiv, Ukraine, 304 p.

2. Kuklinova, T.V. (2001), *The creation of partnerships between companies and banks that became the foundation their development, Ukraine: East-Weast - problems became development: materiali another round Vseukr. nauk.-practical. Conf.*, 24-25 November 2011, Lviv: RVV NLTU Ukraine, V.2. - 268 p.

3. Pankrukhin, A.P. (2002), *Marketing of territories: Proc. allowance*, RAGS, Moscow, 328 p.

4. Shevchuk, V.O. (1998), *Control system works public in society in transition (problems teorii, organizatsii, metodologii)*, Monography, Keep Torg.-ekon. University Press, Kyiv, Ukraine, 371 p.

5. Karminsky, A. M., Deer, N.I. and Primak, A.G. and Falco, S.G. (2002), *Controlling business. The methodological and practical bases of construction of the controlling organizations*, 2nd edition, Finance and Statistics, Moscow, 256p.

6. *Controlling as a management tool now: scientific publication* (1998), in Danilochkina, N.G. (Ed.), *Audit: UNITY*, Moscow, 279s.

7. Pushkar, M. S. (1997), *Kontrolling*, Monography, Nick, Ternopol, Ukraine, 146p.

8. Vizgalov, D.V. *Marketing of the city: the practice of seeking theory*, available at: <https://www.hse.ru/data/2010/06/04/1219814571/vizgalov.pdf/> (accessed 29 June 2015)

9. cf. Grayson, D. and Hodges, A. (2004), *Corporate Social Opportunity! Seven Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for your Business*