



УДК 330.34

## SPECIFICS OF THE CONTROL INSTRUMENT BASED ON THE SYNERGY OF THE THEORIES OF CONTINUOUS IMPROVEMENT AND THE PRINCIPLES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

### СПЕЦИФІКА ІНСТРУМЕНТ КОНТРОЛІНГУ НА ОСНОВІ СИНЕРГІЇ ТЕОРІЙ ПОСТІЙНОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

**Kudriavtsev V.M. / Кудрявцев В.М.***s.e.s., as. prof. / к.ек.н., доц.*

ORCID: 0000-0002-7617-6390

*Kharkiv National Automobile and Highway University,**Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002**Харківський національний автомобільно-дорожній університет,**вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.*

**Анотація.** В роботі запропоновано інструмент контролінгу, заснований на теоріях і практиках постійного вдосконалення та принципах сталого розвитку, який, на відміну від існуючих, є специфічним, має характерні особливості контролінгової діяльності і є новим, тобто в даній області такий інструмент не застосовувався.

**Ключові слова:** контролінг, сталий розвиток, теорія вдосконалення, специфічний інструмент контролінгу.

#### **Вступ.**

Під поняттям «специфічний інструмент контролінгу» (далі СІК) ми уявляємо інструмент, що має характерні особливості контролінгової діяльності, який використовується в інтересах суб'єкта господарювання на основі професійних компетенцій фахівця.

Зауважимо, що весь інструментарій контролінгу відноситься до таких дисциплін, як менеджмент, маркетинг, фінанси. По суті, інструментальний арсенал фахівця з контролінгу запозичений з інших галузей економіки. Переважаюча концепція контролінгу, яка фокусується на координації, інформаційному забезпеченні та аналізі, пов'язуючи дані з різних областей функціонування компанії, стає менш актуальною з розвитком інтегрованих систем управління [1]. За допомогою програмного забезпечення керівництво підприємства може оперативно отримувати інформацію про ключові показники, відстежувати і контролювати різні аспекти виробництва в реальному часі і приймати обґрунтовані, зважені рішення для оптимізації господарської діяльності.



Виробничий контролінг, як було сказано вище, концентрує на пріоритетних напрямках виробничої діяльності, розробляє конкретні умови для прийняття якісних управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення виробничих процесів.

### **Основний текст.**

На основі дослідницької роботи ми робимо спробу сформулювати СІК як засіб дослідницької рефлексії, який буде ґрунтуватися на теоріях постійного вдосконалення та принципах ESG.

По суті, пропонований інструмент – це «фільтр» вироблення управлінського рішення. Ми пропонуємо створити умови, які враховують загальні інтереси, фірмовий комплаєнс для прийняття рішення.

До основних загальноприйнятих теорій вдосконалення виробничих процесів відносимо: теорію обмеження системи (ТОС); кайдзен і ошадливе виробництво; теорію вирішення винахідницьких завдань (ТВЗВ).

Запозичуємо для відправної точки розроблюваного специфічного інструменту контролінгу основну категорію в наукових працях Віктора Франкла – «воля до сенсу» як первинна мотивація людини, протиставлена «волі до влади» (збагаченню). Тут на рівні підприємства економіка протистоїть хрематистиці, а точніше, йде пошук балансу.

Весь розроблюваний інструмент буде ґрунтуватися на філософії кайдзен, в якій закладено визнання існуючої проблеми і бажання її вирішити. Важливо, що кайдзен породжує мислення, орієнтоване на процес: для того щоб поліпшити результати, треба поліпшувати процеси. ТОС доповнює цю думку тим, що позначає роль керівника системи – вона полягає в тому, щоб постійно поліпшувати діяльність системи, за яку він відповідає [1].

Схематично для відображення загальної логіки ходу роботи специфічний інструмент контролінгу представимо на рисунку 1 і назвемо його «Удосконалення на основі формування смислів».

Процедура використання інструменту:

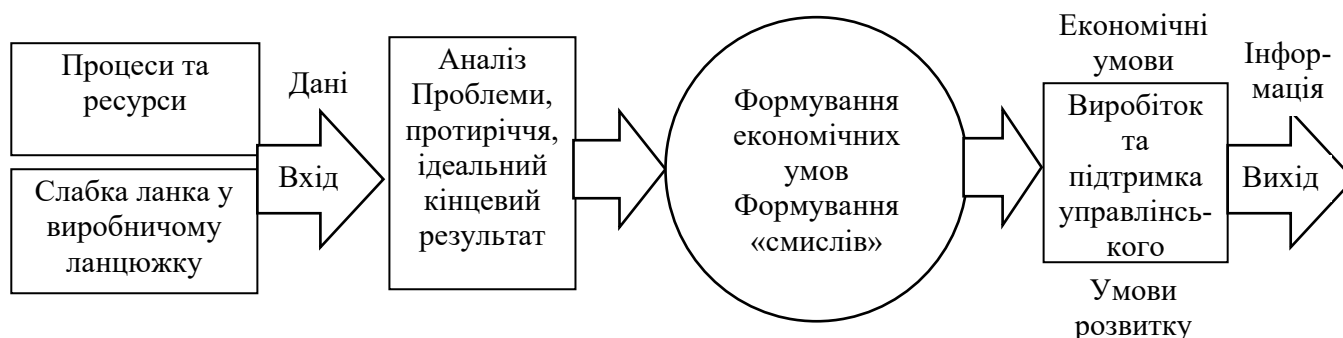
1. Визначити об'єкт вдосконалення (слабка ланка у виробничому ланцюжку);



2. Знайти проблеми, суперечності та описати кінцеві ідеальні результати за чотирма напрямками: економічним, екологічним, соціальним, управлінським;

3. Сформувані смисли вдосконалення з урахуванням очікувань внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів – економічні умови та умови розвитку. Підсумок: «фільтр» можливих негативних наслідків;

4. Підтримка управлінського рішення на основі обраних умов вдосконалення.



**Рисунок 1 – Інструмент виробничого контролінгу під назвою «Удосконалення на основі формування смислів».**

*Авторська розробка*

**Перший крок.** У виробничому процесі, ймовірно, завжди є проблемне місце, що обмежує максимальну продуктивність, якість готового виробу або збільшує вартість виробництва. За ТОС це місце називається «ресурс, що обмежує потужність», «вузьким» або «проблемним» місцем, яке визначає максимальну величину грошового потоку. Перша дія в алгоритмі специфічного інструменту контролінгу – визначення такого місця на основі наявних даних. Робочим інструментом для виявлення слабкої ланки є картування потоку створення цінності (VSM), що представляє собою детальний опис обраного виробничого процесу із зазначенням таких даних, як час виробничого циклу, час такту, рівень дефектності, обсяг запасів, продуктивність та інші дані для кожного з етапів процесу [2].

Якщо проблемне місце не виявлено, то процес вдосконалення можна ініціювати з першої ланки виробничого ланцюжка.

В цілому, пошук слабкої ланки у виробництві вимагає комплексного підходу



і включає в себе аналіз виробничих даних, виявлення проблем, пов'язаних з якістю продукції, часом виробництва і витратами на виробництво. Також можна провести опитування співробітників, які безпосередньо беруть участь у виробничому процесі, щоб дізнатися їхню думку про те, які проблеми вони бачать у своїй роботі. Тому важливо мати прямих працівників виробництва в групі контролінгу. Це може допомогти визначити слабкі місця у виробництві та вжити заходів для їх усунення. Тут також відображається філософія бізнесу – кайдзен, одним із принципів якої є те, що в процес вдосконалення залучаються всі працівники підприємства [3].

**Другий крок.** Необхідно знайти суперечності і визначити ідеальний кінцевий результат за ТРВЗ, коли можливо, проблемний ресурс (елемент системи) усувається без будь-яких витрат (втрат), ускладнень і небажаних ефектів. Ресурс всередині системи, який ми хочемо поліпшити, повинен перетворитися або усунутися, передавши свої функції надлишковим ресурсам системи [4]. Але не завжди можливо усунути ресурс і не завжди ідеальний кінцевий результат є досяжним. Тому важливо позначити напрямок до цього результату.

На даному етапі відділом контролінгу або групою відповідальних осіб у взаємодії з іншими відділами підприємства починає формуватися проект, бажано на основі практик ощадливого виробництва і ТРВЗ. Особливу увагу необхідно приділити пошуку і вирішенню суперечностей у виробничій системі, поліпшенню робочого простору, прискоренню процесу переналагодження обладнання, скороченню часу простою, балансуванню системи управління запасами, зменшенню дефектів на виробництві тощо.

Для аналізу виявлених проблем, суперечностей та ідеального кінцевого результату за елементами сталого розвитку заповнюється таблиця (табл. 1).

Ця таблиця будується відповідно до принципів та кількісних і якісних критеріїв специфічного інструменту виробничого контролінгу «Удосконалення на основі формування смислів». На основі аналізу формуються умови сталого розвитку.

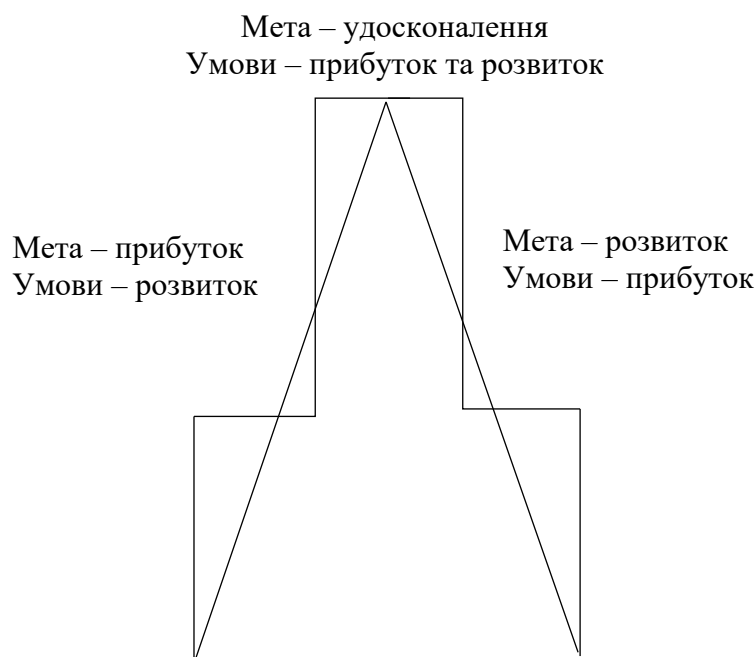


**Таблиця 1 – Форма таблиці «Виявлені проблеми, суперечності та ідеальні кінцеві результати за напрямками сталого розвитку»**

Напрямки сталого розвитку	Проблеми	Протиріччя	Ідеальний кінцевий результат
Економічні			
Екологічні			
Соціальні			
Корпоративні			

*Авторська розробка*

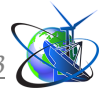
**Третій крок.** Після виявлення ресурсу, що негативно впливає на виробництво, якість або вартість продукції, паралельно з формуванням проекту починається процес формування «смислів» вдосконалення даного ресурсу, який ґрунтується на балансі економічних умов і умов розвитку (рис. 2). Дані умови є варіативними і можуть базуватися на цілях, місії, стратегічному баченні підприємства.



**Рисунок 2 – Мета і умови досягнення мети.**

*Авторська розробка*

Для економічних умов вдосконалення були обрані показники, що базуються на логіці ТОС, які характеризують вірність розроблюваних управлінських рішень.



Показники ТОС:

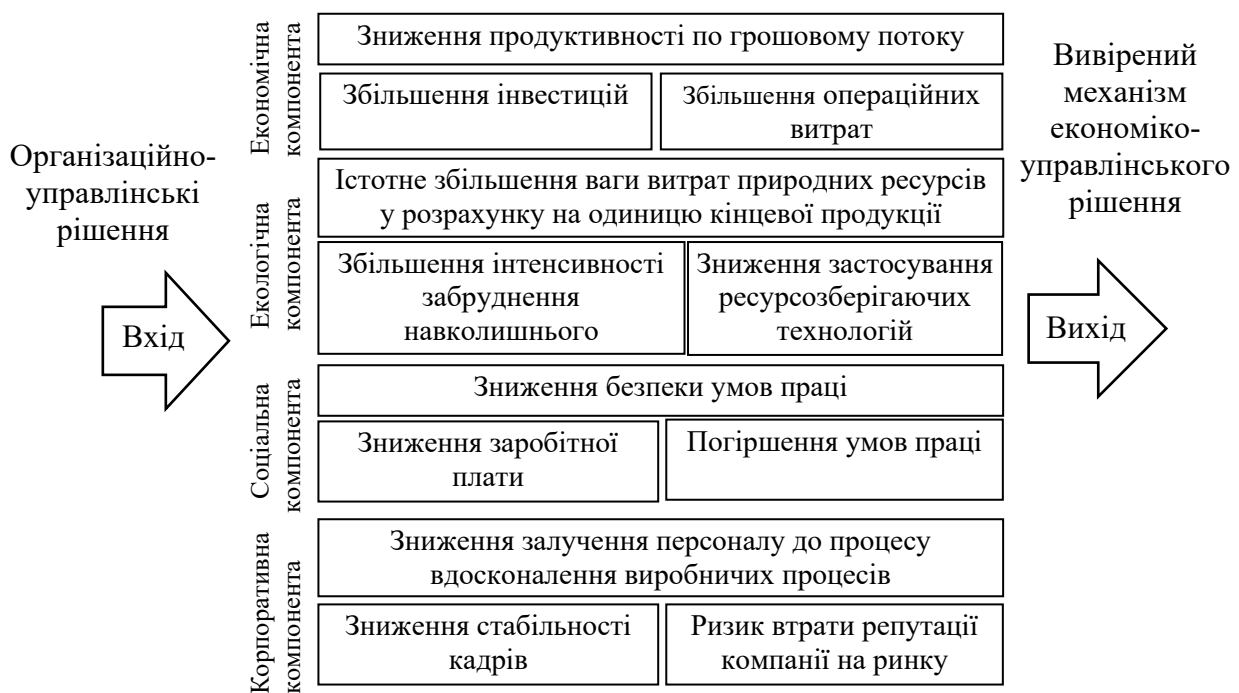
- прохід за грошовим потоком: швидкість, з якою система генерує гроші в результаті продажів, даний показник має практичне обмеження, що визначається обсягами ринку;

- інвестиції: всі гроші, витрачені системою на придбання того, що система має намір продати в кінцевому підсумку, включаючи інвестиції в обладнання та приміщення;

- операційні витрати: всі гроші, що витрачаються системою на перетворення інвестицій в прохід. [5]

У. Детмер стверджував, що бажаний результат для значень «інвестиції» та «операційні витрати» – мінімізація даних показників, без скорочення «проходу» [6].

Для умов розвитку в процесі формування сенсу вдосконалення були обрані критерії ESG за напрямками: екологія, соціальне, корпоративне управління.



**Рисунок 3 – Вироблення та підтримка управлінського рішення через «фільтр» можливих негативних наслідків.**

Авторська розробка

Виробничі зміни, виходячи з принципів сталого розвитку, національних



інтересів і основних догм теорій постійного вдосконалення виробничих процесів, не повинні призвести до низки негативних наслідків, які систематизовані на рисунку 3.

**Четвертий крок.** Визначивши певні умови та взявши на себе відповідальність за достовірність, актуальність, збереження, оперативність інформації, фахівець виробничого контролінгу опрацьовує кілька можливих варіантів аргументованих, вивіrenих економіко-управлінських рішень.

### **Висновок.**

Узгодження представлених сценаріїв з керівництвом може спричинити коригувальні дії. У ряді випадків будуть потрібні думки експертів. На керівництві лежить відповідальність за прийняття та юридичне оформлення остаточного рішення.

Розглянуто теоретико-методологічні засади формування специфічного інструменту виробничого контролінгу як засобу підтримки управлінських рішень в умовах сталого розвитку. Уточнено зміст поняття «специфічний інструмент контролінгу», який трактується як професійний інструмент із характерними ознаками контролінгової діяльності, спрямований на забезпечення інтересів суб'єкта господарювання. Обґрунтовано, що традиційний інструментарій контролінгу, запозичений із менеджменту, фінансів і маркетингу, втрачає актуальність в умовах розвитку інтегрованих інформаційних систем управління, що зумовлює потребу у нових підходах до виробничого контролінгу.

Запропоновано авторський інструмент «Удосконалення на основі формування смислів», який поєднує теорії постійного вдосконалення виробничих процесів (теорію обмежень системи, кайдзен, ощадливе виробництво, ТРВЗ) з принципами ESG. Концептуально інструмент розглядається як «фільтр» вироблення управлінського рішення, що дозволяє збалансувати економічні цілі підприємства та умови розвитку з урахуванням очікувань внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів.

Описано поетапну процедуру застосування інструменту: ідентифікацію слабкої ланки виробничого процесу, виявлення проблем і суперечностей та



формування ідеальних кінцевих результатів за економічними, екологічними, соціальними й управлінськими напрямками; формування смислів удосконалення на основі показників ТОС і критеріїв ESG; підтримку управлінського рішення з урахуванням можливих негативних наслідків. Зроблено висновок про доцільність використання запропонованого інструменту як нового, специфічного засобу виробничого контролінгу, спрямованого на мінімізацію втрат і забезпечення сталого розвитку підприємства.

### Література:

1. Eliyahu M., Goldratt K. (1990). Theory of Constraints. URL: <https://typeset.io/papers/theory-of-constraints-1a4w20v121> (дата звернення 10.12.2025)
2. Ротер М., Шук Дж. Вміння бачити бізнес-процеси. Рабулум. 2017. 132 с.
3. Масаакі І. Кайдзен: Ключ до успіху японських компаній. 2014. 276 с.
4. Альтшуллер Г. Знайти ідею. Введення в ТРВЗ – теорію вирішення винахідницьких завдань. Україна ТД. 2011. 472.
5. Корбетт Т. Облік проходу. Управлінський облік по ТОС. Київ: Видавництво «Необхідно і достатньо». 2009. 232 с.
6. Детмер У. Теорія обмежень Голдратта: Системний підхід до безперервного вдосконалення / Уільям Детмер; Пер. з англ. 2-е вид. Україна ТД. 2008. 444 с.

**Abstract.** *The author proposes a tool called “Improvement based on meaning formation,” which combines theories of continuous improvement of production processes (theory of system constraints, kaizen, lean manufacturing, TRVZ) with ESG principles. Conceptually, the tool is seen as a “filter” for making management decisions, allowing for a balance between the economic goals of the enterprise and the conditions for development, taking into account the expectations of internal and external stakeholders.*

*The step-by-step procedure for applying the tool is described: identification of weak links in the production process, identification of problems and contradictions, and formation of ideal end results in economic, environmental, social, and management areas; the formation of improvement meanings based on TOC indicators and ESG criteria; support for management decisions, taking into account possible negative consequences. A conclusion is made about the expediency of using the proposed tool as a new, specific means of production controlling, aimed at minimizing losses and ensuring the sustainable development of the enterprise.*

**Keywords:** *controlling, sustainable development, improvement theory, specific controlling tool*