

праць. – Х.: ХНАДУ. – 2012. – Вип. 19. – С. 68-79.

5. Калда К.О. Управління цінністю авіатранспортної послуги. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Спеціальність 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» (за видами економічної діяльності). / К.О. Калда. – К.: НАУ, 2009. – 21 с.

6. ДСТУ ISO 9000:2009. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2008, IDT). – К.: Держстандарт України, 2008. – 26 с. – (Національний стандарт України).

7. Управління якістю інфокомунікаційних послуг: навчальний посібник / [Є.Г. Борисевич, В.Г. Буряк, І.В. Станкевич и др.]. – Одеса: ОНАЗ, 2010. – 272 с.

8. Лебединець В.О. Організація коригувальних та запобіжних дій в межах фармацевтичної системи якості / В.О. Лебединець // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. – 2013. – № 1. – С. 30-35.

9. Зубояров О.Р. Процесс управления корректирующими и предупреждающими

действиями на металлургическом предприятии / О.Р. Зубояров // Экономика региона. – 2010. – № 4. – С. 215-220.

10. Шинкаренко В.Г. Формування системи управління цінністю послуг пасажирського автомобільного транспорту / В.Г. Шинкаренко, С.А. Легкий // Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. – Харків: ХНАДУ. – 2015. – Вип. 25. – С. 135-144.

11. Шинкаренко В.Г. Формування цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту / В.Г. Шинкаренко, С.А. Легкий // Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. – Харків: ХНАДУ. – 2015. – Вип. 26. – С. 109-121.

12. РД IDEF0–2000. Методология функционального моделирования. – М.: Издательство стандартов, 2000. – 75 с.

13. Кузьмин А.В. Теория систем автоматического управления: учебник / А.В. Кузьмин, А.Г. Схиртладзе. – Старый Оскол: ТНТ, 2014. – 222 с.

14. Спирин И.В. Организация и управление пассажирскими автомобильными перевозками: учебник / И.В. Спирин. – 5-е изд., перераб. – М.: «Академия», 2010. – 400 с.

*Рецензент д.е.н., професор ХНАДУ Шинкаренко В.Г.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДУЗТ Токмакова І.В.*

УДК 658.001.42 (477)

DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i53.74329>

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ

*Підопригора І.В., к.е.н, доцент,  
Мінка В.Ф., к.е.н, доцент (УкрДУЗТ)*

*В статті доведено, що під контролінгом слід розуміти комплексну систему підтримки управління організацією, спрямована на координацію взаємодії систем менеджменту і контролю їх ефективності. З'ясовано, що в економічній теорії існує декілька різновидів контролінгу. В сучасних умовах функціонування велике практичне значення для вітчизняних підприємств має виділення стратегічного і оперативного контролінгу. Дослідивши особливості стратегічного управління та стратегічного контролінгу було запропоновано формування трирівневої системи стратегічного контролінгу для однобізнесових підприємств та чотирирівневої системи – для мультибізнесових підприємств.*

*Ключові слова: контролінг, стратегічний контролінг, підприємство, конкурентоспроможність, система.*

## ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА

*Подопригора И.В., к.э.н., доцент,  
Минка В.Ф., к.э.н., доцент (УкрГУЖТ)*

*В статье доказано, что под контроллингом следует понимать комплексную систему поддержки управления организацией, направленная на координацию взаимодействия систем менеджмента и контроля их эффективности. Выяснено, что в экономической теории существует несколько разновидностей контроллинга. В современных условиях функционирования большое практическое значение для отечественных предприятий имеет выделение стратегического и оперативного контроллинга. Исследовав особенности стратегического управления и стратегического контроллинга было предложено формирование трехуровневой системы стратегического контроллинга для однобизнесных предприятий и четырехуровневой системы – для мультибизнесных предприятий.*

**Ключевые слова:** *контроллинг, стратегический контроллинг, предприятие, конкурентоспособность, система.*

## FORMATION OF SYSTEM OF STRATEGIC CONTROLLING

*Podoprighora I. V., candidate of economics, associate professor,  
Minka V.F., candidate of economics, associate professor (UkrSURT)*

*In article it is proved that under controlroom should understand a comprehensive support system for the management of the organization, aimed at coordination of interaction of management systems and monitoring their effectiveness. It was found that in economic theory there are several types of controlling. In modern conditions of functioning of great practical importance for domestic enterprises is the selection of strategic and operative controlling. Studying features of strategic management and strategic controlling has been proposed the formation of a three-tier system of strategic controlling for one-business enterprises and four-level systems – for multi-business enterprises. All levels of strategic controlling should complement each other and to uphold principles of integrity harmonious combination that will ensure the competitiveness of domestic enterprises.*

**Key words:** *controlling, strategic controlling, enterprise, competitiveness, system.*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.**

В Україні на тлі негативних змін макроекономічної ситуації виникли проблеми в ефективності функціонування вітчизняних підприємств та забезпечення конкурентоспроможності, що вимагає розробки нової концепції управління, регулювання і планування на засадах контролінгу, орієнтованих у майбутнє у відповідності з поставленими стратегічними цілями і завданнями підприємства. Тобто в процесі забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в сучасних умовах функціонування одним з першочергових завдань є формування дієвої системи стратегічного контролінгу здатної забезпечити максимальну реалізацію обраної стратегії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогодні тема дослідження теоретичних основ функціонування контролінгу на вітчизняних підприємствах досить популярна, їй присвячена ціла низка праць за авторством: Т.Ю. Теплякової [1], Ю.П. Аниськіна, А.М. Павлової [2], О.І. Орлова [3], С.А. Смірнова [4], Р. Манна [5], Ю.А. Сидоренка [6], Л.В. Попової [7] та ін.

Концептуальні аспекти стратегічного управління представлені в працях В.Л. Диканя, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакової, О.В.Шраменко [8] та ін.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Аналіз теоретичних напрацювань із зазначеної проблематики свідчить про високу зацікавленість вітчизняних та закордонних вчених концептуальними основами функціонування

контролінгу на вітчизняних підприємствах. Разом з тим явно необхідні нові дієві пропозиції, що дозволять добитися високих економічних результатів в зазначеній проблемі.

**Метою статті** є визначення особливостей формування системи стратегічного контролінгу на вітчизняних підприємствах.

**Основний текст.** В основі сучасної концепції системного управління підприємства лежить прагнення забезпечити успішне функціонування організаційної системи у довгостроковій перспективі шляхом [1]:

- адаптації стратегічних цілей до мінливих умов зовнішнього середовища;
- узгодження оперативних планів зі стратегічним планом розвитку організаційної системи;
- координації та інтеграції оперативних планів за різними бізнес-процесами;
- створення системи забезпечення менеджерів інформацією для різних рівнів управління в оптимальні проміжки часу;
- адаптації організаційної структури управління підприємством з метою підвищення її гнучкості та здатності швидко реагувати на мінливі вимоги зовнішнього середовища.

Контролінг забезпечує методичну інструментальну базу для підтримки основних функцій менеджменту: планування, контролю, обліку і аналізу, а також оцінки ситуації для прийняття управлінських рішень.

Для формування ефективної системи контролінгу в сучасних підприємствах спочатку слід розглянути суть поняття «контролінг».

Контролінг (від англ. control – керівництво, регулювання, управління контроль), що далеко не вичерпується контролем [1].

Контролінг – це система управління підприємством, яка ґрунтується на зборі і обробці, аналізі та оцінці інформації, яка використовується для підвищення ефективності діяльності всього підприємства і реалізації поставлених цілей [2].

На думку О.І.Орлова, контролінг – це концепція управління в основі якої лежить прагнення забезпечити успішне

функціонування організаційної системи у довгостроковій перспективі [3].

Таким чином під контролінгом будемо розуміти комплексну систему підтримки управління організацією, спрямована на координацію взаємодії систем менеджменту і контролю їх ефективності. При цьому слід відзначити, що контролінг може забезпечувати інформаційно-аналітичну підтримку процесів прийняття рішень при управлінні організацією (підприємством, корпорацією, органом державної влади) і може бути частиною, що зумовлює прийняття певних рішень у рамках систем менеджменту.

Опорними компонентами концепції контролінгу є [3]:

1) орієнтація на ефективну роботу організації у відносно довгостроковій перспективі – філософія прибутковості, яка означає:

- переважну орієнтацію мислення і дій працівників організації на рентабельність;
- чітке розуміння контролю витрат і заходів щодо їх зниження як безперервного процесу;
- гармонійне поєднання орієнтації на клієнтів і на дохід;
- зв'язок системи стимулювання працівників з їх конкретним внеском у досягнення цілей підприємства та особистісних цілей (особисті доходи, кар'єра);
- зростання суми активів підприємства як один з можливих засобів досягнення стратегічної мети;
- безперервну оцінку клієнтів за критерієм прибутковості, тобто знання того, скільки підприємство заробили на конкретному клієнті;

2) формування організаційної структури, орієнтованої на досягнення стратегічних і тактичних цілей;

3) створення інформаційної системи, адекватної завданням цільового управління;

4) розподіл завдань контролінгу на цикли, що забезпечує інтерактивність планування, контролю виконання і прийняття коригуючих рішень.

З метою формування ефективних систем управління підприємства з використанням методів та інструментів контролінгу економісти почали виділяти різні види контролінгу.

Смірнов С.А. [4] розглядає контролінг основних напрямків бізнесу: контролінг інвестиційних проєктів; контролінг маркетингу; контролінг інноваційних процесів; фінансовий контролінг та ін.

В роботах [5, 6, 7] виділяють стратегічний та оперативний контролінг.

В сучасних умовах функціонування, що характеризуються політичною та економічною нестабільністю велике практичне значення для вітчизняних підприємств має виділення стратегічного і оперативного контролінгу. Тому детально розглянемо основні ключові моменти кожного з них.

Головною метою стратегічного контролінгу є підтримка стратегічного управління, забезпечення взаємодії планування і контролю на стратегічному рівні. Це досягається за рахунок забезпечення вищого керівництва підприємства якісної і своєчасної інформацією, достатньою для прийняття зважених управлінських рішень. Для цього використовуються такі інструменти: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, портфельний аналіз і т. д.

Іншими словами можна сказати, що стратегічний контролінг покликаний забезпечувати весь процес стратегічного управління підприємством.

Головною метою оперативного контролінгу є якісне забезпечення поточного управління підприємством, тобто його головним об'єктом є внутрішнє середовище підприємства. Таким чином стратегічний контролінг на відміну від оперативного є більш дієвим у сучасних умовах функціонування, так як піддає детальному дослідженню як зовнішнє, так і внутрішнє середовище підприємства і сприяє формуванню дієвих управлінських рішень на балансі можливостей і загроз зовнішнього середовища, а також сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства.

При побудові системи стратегічного контролінгу на вітчизняних підприємствах вважаємо своєчасним і вкрай необхідним виділення ієрархічних рівнів стратегічного контролінгу залежно від рівнів формування стратегії. Адже залежно від рівня формування стратегії, а відповідно і стратегічного управління акцентується увага на різних

завданнях і цілях, а відповідно і стратегічний контролінг повинен мати різну спрямованість.

Так для мультибізнесового підприємства виділяють корпоративну, конкурентну, функціональну і оперативну стратегію, а для однобізнесового – корпоративну, функціональну і оперативну.

Відповідно до окреслених рівнів розробки стратегії виділимо і рівні стратегічного контролінгу: для мультибізнесового підприємства корпоративний, конкурентний, функціональний і оперативний, а для однобізнесового – корпоративний, функціональний і оперативний.

Головною метою стратегічного контролінгу корпоративного рівня є забезпечення ефективності реалізації корпоративної стратегії (стратегія має загальний характер для всього підприємства), підтримка найвищого керівництва підприємства в процесі стратегічного управління. Стратегічний контролінг конкурентного рівня має на меті забезпечення ефективності реалізації конкурентної стратегії (конкурентна стратегія підпорядковуються корпоративній, вказує шляхи досягнення вибраного нею напрямку в кожній стратегічній одиниці бізнесу і являє собою план завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій), підтримка керівників стратегічних одиниць бізнесу в процесі стратегічного управління. Стратегічний контролінг функціонального рівня полягає в забезпеченні ефективності реалізації функціональної стратегії (функціональна стратегія належить до управління поточною основною діяльністю підрозділів), підтримка керівників функціональних підрозділів в процесі стратегічного управління.

Всі окреслені рівні стратегічного контролінгу повинні бути поєднані в систему стратегічного контролінгу та відповідно доповнювати та поєднувати один одне.

**Висновок.** В умовах сьогодення вітчизняні підприємства не мають змогу забезпечити свою конкурентоспроможність без наявності ефективно сформованої системи стратегічного контролінгу. Дослідивши особливості стратегічного управління та стратегічного контролінгу вважаємо доцільним та своєчасним формування трирівневої системи стратегічного

контролінгу для однобізнесових підприємств та чотирирівневої системи – для мультибізнесових підприємств. Всі рівні стратегічного контролінгу повинні доповнювати один одного та відповідати принципам цілісності гармонійного поєднання, що в комплексі дозволить забезпечити конкурентоспроможність вітчизняних підприємств.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Контроллинг : учебное пособие / Т. Ю. Теплякова. – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 143 с.
- 2 Анискин Ю.П. Планирование и контроллинг / Ю.П. Анискин, А.М.Павлова – М., 2005. – 280 с.
- 3 Орлов А.И. Теория принятия решений : учебн. пособ. / А.И. Орлов - М.: Издательство "Март", 2004. – 656 с.
- 4 Смирнов С.А. Контроллинг / С.А. Смирнов – М.; Моск. Гос. Унив. экономики, статистики и информатики, 2002. – 161 с.
- 5 Манн Р. Контроллинг для начинающих / Р. Манн – М.: Финансы и статистика, 2004. – 208 с.
- 6 Концепция контроллинга / Под ред. Ю.А. Сидоренко. –М., 2005. – 345 с.
- 7 Попова Л.В. Контроллинг / Л.В. Попова –М.: Дело и сервис, 2006. - №12. – С.16-19.
- 8 Дикань В.Л. Стратегічне управління : навч.посіб / В.Л.Дикань, В.О.Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В.Шраменко. – К. : «Центр учбової літератури», 2013. -272с.

*Рецензент д.е.н., професор УкрДУЗТ Чебанова Н.В.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДУЗТ Зубенко В.О.*

УДК 658.562.12.2

### УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧУВАННЯ

*Соколовський С.А., к.т.н., доцент, заступник начальника,  
Науменко М.О., доктор філософії економічного напрямку, професор  
(Національна академія Національної гвардії України)*

*У статті розглянуто основні особливості управління процесом контролю якості продукції підприємства харчування. Проаналізовано основні задачі системи управління якістю продукції. Визначено основні задачі системи управління якістю продукції, з урахуванням специфіки підприємств харчування. Досліджено, що організація робіт у системі управління якістю визначається стандартами, які регламентують технічний рівень продукції, її надійність, довговічність, економічні, естетичні й ергономічні характеристики*

*Ключові слова: якість, управління, стандартизація, підприємство, харчова промисловість, контроль*

### УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПИТАНИЯ

*Соколовский С.А., к.т.н., доцент, заместитель начальника,  
Науменко М.А., доктор философии экономического направления, профессор  
(Национальная академия Национальной гвардии Украины)*

*В статье рассмотрены основные особенности управления процессом контроля качества продукции предприятия питания. Проанализированы основные задачи системы управления качеством продукции. Определены основные задачи системы управления*