

УДК 330.143.21

## **РОЛЬ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*Герасименко В.М., ст.викладач (НА НГУ)*

*У статті виконано аналіз існуючих визначень категорії контролінгу, за результатами якого уточнено дане поняття. Визначено місце контролінгу в системі управління підприємством як центральної підсистеми. Окреслено завдання, сфери застосування та об'єкти контролінгу. Розглянута процедура послідовності проведення контролінгу на підприємстві. Зазначено, що завдання контролінгу – моніторинг змін зовнішнього середовища. Досліджено основні методи та інструменти контролінгу.*

*Ключові слова: контролінг, управління підприємством, управлінське рішення, інструменти контролінгу, методи контролінгу*

## **РОЛЬ КОНТРОЛІНГА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕННЯ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ ПІДПРИЯТІЙ**

*Герасименко В.Н., ст. преподаватель (НА НГУ)*

*В статье выполнен анализ существующих определений категории контроллинга, по результатам которого уточнено данное понятие. Определено место контроллинга в системе управления предприятием как центральной подсистемы. Определены задачи, сферы применения и объекты контроллинга. Рассмотрена процедура последовательности проведения контроллинга на предприятии. Отмечено, что задача контроллинга - мониторинг изменений внешней среды. Исследованы основные методы и инструменты контроллинга.*

*Ключевые слова: контролинг, управление предприятием, управленческие решения, инструменты контроллинга, методы контроллинга*

## **THE ROLE OF CONTROLLING IN THE SYSTEM OF MANAGEMENT OF HIGH-TECH ENTERPRISES**

*Gerasimenko V.M., senior lecturer  
(National Academy of National guard of Ukraine)*

*The experience of modern enterprises shows that the presence of a well-functioning and successfully functioning controlling system is an important factor in the commercial success of the business entity. Controlling concepts are based on the understanding of the enterprise as a system that is in the process of continuous response to internal and external changes. This requires broad horizontal ties between a large number of highly specialized areas of management that are typical of a modern enterprise. There is a need to integrate all management functions of the organization with their qualitative updating, separating from them the coordination superstructure - the subsystem controlling. The use of controlling methods and tools allows you to transfer enterprise management to a new level by integrating, coordinating and focusing the activities of the services and units of the enterprise on the set goals.*

© Герасименко В.М.

**Вісник економіки транспорту і промисловості № 62, 2018**

*The whole system of management is divided into functional subsystems, the number and types of which can vary in different enterprises or organizations depending on the specifics of the activity. Controlling is presented by us as a certain layer, which connects the functional control subsystems with the decision area, taking on the functions of systematic collection, planning, analysis of information, as well as the development of alternative managerial decisions. Functional control subsystems are the source of input data for controlling and, at the same time, consumers of its output data, ie the principle of feedback is implemented.*

*It is advisable to consider controlling both the operational level of the enterprise's activity and the strategic one. Therefore, distinguish operational and strategic control. Their functions within the enterprise are closely intertwined, but there is also a certain difference between strategic and operational control.*

*Controlling task - monitoring of changes in the environment; the formation of specific goals to achieve the ultimate goal of the activity; reflection of these goals in the system of balanced indicators; definition of the planned values of these indicators; control of actual values of indicators; analysis and identification of the reasons for the deviation of the actual values of the indicators from the planned; development of management decisions to minimize deviation. Moreover, in my opinion, controlling tasks do not include the adoption of managerial decisions, its functions are limited to the comprehensive preparation of such decisions, the development and justification of its alternatives.*

**Keywords:** *controlling, enterprise management, management decisions, controlling tools, controlling methods*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** Досвід сучасних підприємств показує, що наявність відлагодженої і успішно функціонуючої системи контролінгу є важливим чинником комерційного успіху господарюючого суб'єкта. Концепції контролінгу ґрунтуються на розумінні підприємства як системи, яка знаходиться в процесі постійного реагування на внутрішні і зовнішні зміни. Це вимагає широких горизонтальних зв'язків між великою кількістю вузько спеціалізованих сфер управління, характерних для сучасного підприємства. Виникає необхідність інтеграції усіх управлінських функцій організації при їх якісному оновленні, виділенні з них координаційної надбудови - підсистеми контролінгу. Використання методів і інструментів контролінгу дозволяє перевести управління підприємством на новий рівень за рахунок інтеграції, координації і фокусування діяльності служб і підрозділів підприємства на поставлених цілях.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми.** В роботі [1] наведено особливості здійснення контролінгу з позицій адміністративного менеджменту. Розгляд проблематики контролінгу з точки зору економічної теорії пропонується в науковій праці [2]. Менеджмент контролінгу розглядається в роботах [3, 4]. Сучасні аспекти ефективного контролінгу в економіці знань знайшли свого відображення в роботах [5, 6]. Проте в літературних джерелах є відсутнім розгляд проблеми лідерства в сучасних умовах постіндустріальної економіки.

Отже метою роботи є дослідження ролі контролінгу в системі управління високотехнологічним підприємством.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз визначень контролінгу свідчить про відсутність однозначного тлумачення цього поняття. Більшість вчених використовують системний підхід при встановленні сутності контролінгу, інші – процесний, а окремі вчені розглядають контролінг лише

як методологічну базу для прийняття управлінських рішень. Думки вчених не збігаються і у визначенні набору функцій, що виконує контролінг. Одні з них вважають контролінг системою управління, наділяючи його повноваженнями приймати управлінські рішення, інші – підсистемою системи управління, що виконує сервісні функції. Неоднакове ставлення вчених і до об'єкта застосування контролінгу. Більшість із них розглядає контролінг лише у застосуванні до підприємства в цілому. Залишається без уваги можливість його застосування на окремих управлінських ланках та для оперативного управління. Часто вчені, акцентуючи увагу на властивості контролінгу об'єднувати, пов'язувати інші функції управління між собою, забувають про таку важливу функцію контролінгу, як аналіз тенденцій змін зовнішнього середовища з метою адаптації системи управління до змінених умов функціонування з метою забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Запропонуємо визначення контролінгу, яке, на мій погляд, найбільш точно та повно окреслює місце контролінгу в системі управління, його функції та мету застосування.

**Контролінг** – центральна підсистема системи управління підприємством або окремим процесом, яка пов'язує, координує, узгоджує, спрямовує, контролює діяльність усіх функціональних управлінських одиниць з метою адаптації їхньої діяльності до змінних зовнішніх умов, здійснює інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень, і умовою існування якої є відповідний образ мислення керівництва підприємством або процесом, який сфокусований на оптимальному використанні усіх видів ресурсів і на тривалому розвитку підприємства.

Уся система управління поділена на функціональні підсистеми, кількість та види яких можуть відрізнятися на різних підприємствах або організаціях залежно від

специфіки діяльності [7]. Контролінг представлено нами як певний прошарок, який з'єднує функціональні підсистеми управління із зоною прийняття рішення, беручи на себе функції систематичного збору, планування, аналізу інформації, а також розроблення альтернативних управлінських рішень. Функціональні підсистеми управління є джерелом вхідних даних для контролінгу і водночас споживачем його вихідних даних, тобто реалізується принцип зворотного зв'язку.

Контролінг доцільно розглядати як на оперативному рівні діяльності підприємства, так і на стратегічному. Відтак, розрізняють оперативний і стратегічний контролінг. Їхні функції на підприємстві між собою тісно переплітаються, проте існує і певна відмінність між стратегічним та оперативним контролінгом. Насамперед це параметр часу: стратегічний контролінг зорієнтований на тривалу перспективу, охоплюючи стратегію підприємства, мету існування тощо, тоді як оперативний контролінг спрямований на вирішення проблем сьогодення чи найближчого майбутнього і передбачає вирішення фінансових відхилень на короткотривалу перспективу. Загалом стратегічний контролінг спрямований на забезпечення ліквідності підприємства і виконання його стратегії та досягнення мети, тоді як оперативний контролінг спрямований на забезпечення ліквідності підприємства й отримання прибутку. Тобто стратегічний контролінг спрямований на забезпечення існування підприємства в майбутньому, оперативний – на існування підприємства сьогодні. Взаємозв'язок між цими видами контролінгу проявляється і в тому, що лише за умови існування підприємства сьогодні можна забезпечити його існування в майбутньому. Залежність оперативного контролінгу від стратегічного проявляється в тому, що координувати і регулювати діяльність підприємства сьогодні можливо лише за умови існування чіткого плану дій на

майбутнє, тобто існування стратегії підприємства, ефективного функціонування якої забезпечує стратегічний контролінг.

На наш погляд, процедура проведення контролінгу має виконуватися такої послідовності. На першому етапі проведення контролінгу має здійснюватися вибір оптимальних для даного підприємства методів аналізу інформації. На другому етапі має виконуватися збір інформації для розрахунку показників, аналіз яких слід виконати при застосуванні обраних методів. На третьому етапі має виконуватися порівняння фактичних показників з прийнятими нормативами, аналіз потенційного впливу відхилень на ймовірність досягнення мети діяльності підприємства або організації, причин відхилень, розроблення альтернативних управлінських рішень. На четвертому етапі оброблена інформація має повертатися функціональним підсистемам у вигляді рекомендацій щодо вибору альтернативних напрямів розвитку підприємства та очікуваних результатів їх впровадження.

Завдання контролінгу – моніторинг змін зовнішнього середовища; формування конкретних цілей для досягнення кінцевої мети діяльності; відображення цих цілей у системі збалансованих показників; визначення планових значень цих показників; контроль фактичних значень показників; аналіз та з'ясування причин відхилення фактичних значень показників від запланованих; розроблення управлінських рішень з мінімізації відхилення. Причому, на мій погляд, до завдань контролінгу не входить прийняття управлінських рішень, його функції обмежуються всебічною підготовкою таких рішень, розробленням та обґрунтуванням його альтернативних варіантів.

Системи управління, підсистемою яких може бути контролінг, можуть бути як макроекономічними (управління промисловістю), так і мікроекономічними (управління підприємством), і зовсім дрібними (управління фінансуванням, забезпечення персоналом, виробництва,

маркетингу і т.ін.). Відповідно до систем управління, підсистемою яких може бути контролінг, об'єкти контролінгу можуть бути теж як макроекономічними (надходження до держбюджету від машинобудування), мікроекономічними (прибуток підприємства) і навіть дрібними (витрати, збут, маркетинг, інновації тощо).

Сьогодні в Україні існує практика впровадження контролінгу далеко не в усі системи управління підприємства, але розвиток теорії контролінгу дещо активізує поширення сфер його застосування.

Основні споживачі результатів контролінгу – найвище керівництво, керівники і фахівці функціональних підрозділів підприємства.

Для розв'язання завдань контролінгу можуть використовуватися відомі інструменти, які, як правило, є універсальними і можуть застосовуватися у різних сферах. У такому випадку необхідно лише здійснити відбір серед їх розмаїття найбільш вдалих, економічно доцільних. Але якщо для вирішення поставленого завдання відомих інструментів виявиться недостатньо, то перед контролінгом може бути поставлено ще й завдання розроблення нових методик та інструментів.

Під час застосування контролінгу на підприємстві доцільно звернути увагу на інструменти та методи контролінгу. Методи контролінгу – це сукупність дій, організованих для досягнення певної мети. Інструменти контролінгу – це сукупність дій, організованих для досягнення конкретного завдання. Тобто, метод – це набагато ширше поняття, ніж інструмент. Метод передбачає наявність ширших цілей і завдань та потребує використання великої кількості інструментів, тоді як інструмент виконує конкретне завдання. Інструмент є складовою методу.

**Висновки:** Застосування наведених методів та інструментів у стратегічному управлінні підприємством дозволяє ефективно застосовувати стратегічний контролінг, що значно

впливає не лише на майбутній розвиток підприємства, але й на напрям його дій сьогодні.

Розуміння сутності контролінгу допоможе керівникам підприємства успішніше застосовувати контролінг, а наведені методи дають змогу усвідомити завдання контролінгу, а відтак, визначитись з інструментами контролінгу, які якнайкраще підходять в тій чи іншій ситуації. Графічна інтерпретація інструментів та методів контролінгу унаочнює концепцію контролінгу, що спрощує розуміння цієї концепції.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Соколовський С.А. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник / С. А. Соколовський, С. П. Павлов, М. В. Черкашина, М. О. Науменко. – Х.: НАНГУ, 2017 - 216 с.

2. Науменко М.О. Основи економічної теорії: навчальний посібник / М.О. Науменко, Б.А. Рудов, Л.В. Морозова. -Х.: АВВМВСУ, 2012. - 340 с.

3. Івашкевич В.Б. Контролінг / Івашкевич В. Б. – М. : Финансы, 2004. - 159 с.

4. Контролінг: учебник / [ Карминский А. М., Фалько С. Г., Жевага А. А., Иванова Н. Ю. ] ; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. - М. : Финансы и статистика, 2006. - 366 с. : ил.

5. Шепітько Г.Ф. Контролінг : посібник [для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання] / Шепітько Г. Ф. - К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2005. — 136 с.

6. Давидович І. Є. Контролінг / Давидович І. Є. – К. : Вид- во ЦУЛ, 2008, - 552 с.

7. Каличева Н.Є. Підходи до управління конкурентними перевагами підприємств залізничного транспорту/ Н.Є. Каличева// Причорноморські економічні студії: науковий журнал. – Одеса, Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. -2017. - Вип. 21. – С. 86-91

DOI 10.18664/338.47:338.45.v%vi%i.133956

УДК 658.014.1

## НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ МЕТОДИ ОЦІНКИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

*Давидова О.Ю., к.т.н., доцент (ХДУХТ)*

*У статті за результатами аналізу підходів вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів щодо оцінки управління, інноваційного управління та розвитку підприємств сформовано авторську систему методів оцінки інноваційного управління розвитком підприємств. Визначено критерії відбору методів оцінки ефективності формування інноваційного управління розвитком підприємств. Розроблено алгоритм використання методів оцінки інноваційного управління розвитком підприємства. Визначено, що інноваційне управління розвитком підприємства треба оцінювати комплексно за критеріями і напрямками діяльності.*

*Ключові слова: управління, розвиток, інноваційне управління розвитком підприємств, методи оцінки, ефективні управлінські рішення.*