

РЕАЛІЗАЦІЯ КОНТРОЛІНГУ В ПРОМИСЛОВОМУ БІЗНЕСІ УКРАЇНИ

IMPLEMENTATION OF CONTROL IN THE INDUSTRIAL BUSINESS OF UKRAINE

УДК 658.12

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-32>**Сабліна Н.В.**

к.е.н., доцент кафедри фінансів,
Харківський національний
економічний університет
імені Семена Кузнеця

Кузенко Т.Б.

к.е.н., доцент кафедри фінансів,
Харківський національний
економічний університет
імені Семена Кузнеця

Литовченко О.Ю.

к.е.н. доцент кафедри фінансів,
обліку та безпеки бізнесу,
Харківський національний університет
комунального господарства
імені О.М. Бекетова

Sablina Natalia

Simon Kuznets Kharkiv National University
of Economics

Kuzenko Tetyana

Simon Kuznets Kharkiv National University
of Economics

Lytovchenko Olena

Kharkiv National Academy
of Urban Economy

Стаття присвячена дослідженню актуальних питань впровадження контролінгу в систему управління підприємств промисловості України. Відзначено, що актуальною концепцією в системі управління підприємством є контролінг, який сприятиме забезпеченню фінансово-економічної підтримки підприємства у цілому та стійкому його розвитку шляхом формування релевантної інформації для прийняття управлінських рішень. Метою дослідження є узагальнення теоретичних аспектів з реалізації контролінгу як інструменту обґрунтованості управлінських рішень та технології управління в системі забезпечення менеджменту підприємства з метою стійкого розвитку і підтримки конкурентних переваг суб'єкта господарювання. В роботі розглянуто сутність контролінгу в історичному аспекті. Авторами здійснено оцінювання статистичних даних підприємств промислового сектору та обумовлено необхідність удосконалення системи управління шляхом впровадження інтегрованої системи контролінгу. В роботі розглянуто причини необхідності впровадження та забезпечення контролінгу на підприємствах та розроблено механізм оптимізації бізнес-процесів з формування та функціонування системи контролінгу на підприємствах.

Ключові слова: контролінг, промисловість, машинобудування, процесний підхід, бізнес-процес.

The article is devoted to the study of topical issues of the introduction of controlling into the management system of industrial enterprises of Ukraine. It was noted that controlling is a relevant concept in the enterprise management system, which will contribute to ensuring the financial and economic support of the enterprise as a whole and its sustainable development through the formation of relevant information for making management decisions. The purpose of the study is to generalize the theoretical aspects of the implementation of controlling as a tool for the validity of management decisions and management technology in the system of ensuring the management of the enterprise for the purpose of sustainable development and maintaining the competitive advantages of the business entity. The work examines the essence of controlling in a historical aspect. It is noted that there are two scientific schools of controlling: Anglo-American and German, and their comparative characteristics are given. The existence of two trends in the formation of controlling led to the existence of different approaches to the essence of controlling. It is noted that the concepts of "controlling" and "control" are equated in the economic literature and their differences are highlighted. The authors evaluated the statistical data of enterprises in the industrial sector and found a low level of investment activity, product sales and profitability, which provides a basis for their effective functioning. This determines the need to improve the management system of industrial enterprises through the introduction of an integrated controlling system. The work considers the reasons for the need to implement and ensure controlling at enterprises. The stages of the process of organizing and functioning of the controlling system at an industrial enterprise are proposed. Controlling in the enterprise management system must be considered as a multifaceted process, which is a set of various business processes and is imposed on the organizational structure of the enterprise. The authors proposed the use of a process approach to the formation of the controlling system at the enterprise and developed a mechanism for optimizing business processes for the formation and functioning of the controlling system at enterprises.

Key words: controlling, industry, mechanical engineering, process approach, business process.

Постановка проблеми. Сучасні реалії розвитку та функціонування промислового комплексу України характеризуються нестабільністю, невизначеністю та непередбачуваністю. Низький рівень рентабельності, посилення конкуренції, зростання частки збиткових підприємств, низький рівень фінансової стійкості та платоспроможності потребують розроблення та впровадження в управлінський процес заходів, спрямованих на підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності з метою стабілізації та економічного зростання суб'єктів господарювання. Динамічність та невизначеність середовища, в якому функціонує підприємство активізує до упорядкованості процесів на самому підприємстві та спонукає тим приділяти більше уваги розробці стратегічних заходів та оперативних дій. На сьогодні підприємства – це складні інформаційно-технічні системи, тому розробка та формування політики їх розвитку передбачає наявність високого рівня інформаційного забезпечення. Забезпечення економічного розвитку й економічного зростання підприємств

неможливе без впровадження в практичну діяльність нових методів і технологій, які комплексно реалізуються в системі контролінгу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанням контролінгу в системі управління підприємством присвячено значну кількість наукових досліджень як українських, так і закордонних вчених. Так автори [1] розглядають контролінг з акцентом на інформаційну складову. Вони підкреслюють, що процес прийняття рішень повинен супроводжуватись актуальною та достовірною інформацією і надходити вона повинна до керівництва своєчасно. Саме у цьому разі контролінг як інструмент ефективного управління спроможній забезпечити налагоджену діяльність всіх підсистем підприємства та коректність використання управлінських інструментів для забезпечення ліквідності, належної вартості та сталого розвитку підприємства. У роботі [2] доведено, що саме контролінг є об'єднуючи структурні елементи підприємства та управлінський процес для досягнення окреслених цілей. В якості структурних

елементів автором окреслено бізнес-процеси, що є на підприємстві та витрати, що пов'язані з ними; центри відповідальності підприємства (чи то в рамках організаційної структури підприємства, чи в рамках фінансової); системи бюджетування та управлінського обліку; системи інформаційних потоків тощо. Автор підкреслює необхідність використання контролінгу у якості управлінського інструменту, який дозволяє своєчасно виявити ризики та на них реагувати. Автор [3] приділив увагу теоретичному обґрунтуванню впровадження контролінгу на підприємствах, виділив елементи системи контролінгу, які вважає актуальними для забезпечення результативної діяльності підприємства, та запропонував способи можливого їх впровадження. В роботі [4] контролінг розглядається відокремлено функціонуюча сфера економічної складової підприємства. Вона забезпечує оцінку альтернативних варіантів рішення проблемної ситуації, визначення, обґрунтування та реалізацію намічених заходів для досягнення оперативних і стратегічних рішень. Автори зазначають, що головною метою контролінгу є побудова ефективної системи для прийняття, впровадження, контролю та аналізу управлінських рішень на підприємстві. Автори [5] розглядають контролінг як складовий елемент фінансової стратегії підприємства. В якості головного завдання контролінгу вони зазначають не лише контроль, а й забезпечення взаємозв'язку між складовими елементами загальної системи управління суб'єктом підприємництва. Науковець [6] приділяє увагу дослідженню удосконалення системи контролінгу витрат в антикризовому управлінні підприємством та розробці алгоритмів оперативного управління витратами в межах даної системи. Віддаючи належне існуючим науковим дослідженням з даної проблематики залишились поза увагою питання щодо реалізації контролінгу на промислових підприємствах України.

Постановка завдання. Метою дослідження є узагальнення теоретичних аспектів з реалізації контролінгу як інструменту обґрунтованості управлінських рішень та технології управління в системі забезпечення менеджменту підприємства з метою стійкого розвитку і підтримки конкурентних переваг суб'єкта господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасне динамічне та слабопрогнозоване середовище, в якому функціонують суб'єкти господарювання характеризується високим рівнем інноваційних процесів, гострою конкуренцією, ускладненням бізнес-процесів, необхідністю підвищення якісних параметрів продукції, формуванням відносин з суб'єктами ринку (фінансовими установами, постачальниками, споживачами продукції і т.і.), що потребує від керівників підприємства обізнаності, організованості та віддачі в прийнятті

управлінських рішень, щодо розвитку підприємства, максимальної результативності його фінансово-господарської діяльності. Умови постійної нестабільності вимагають вдосконалення системи управління підприємством, загострюється питання прогнозування розвитку ситуації, вчасне реагування на зміни, фільтрація неякісної інформації, утримання позицій на ринку та інше. Досягнення окреслених задач можливе лише за умови наявності злагодженої системи фінансового контролінгу. Процес впровадження контролінгу на підприємстві актуалізує питання його забезпечення та реалізації.

Тож, контролінг є дієвим інструментом досягнення цілей підприємства, що інтегрує процеси збирання, синтезування та аналізу інформації з подальшою трансформацією результатів, сприяє виявленню тенденцій та закономірностей явищ і процесів, створюючи умови для забезпечення стабільних позицій підприємства у довгостроковій перспективі.

Головним завданням контролінгу в системі управління підприємством є забезпечення функціонування суб'єкта підприємництва шляхом визначення напрямів удосконалення структурних елементів та розробки заходів та механізмів впровадження. Контролінг забезпечує менеджерів вищого рівня інформацією, необхідною для формування довгострокових цілей та механізмів їх досягнення, на базі чого формуються оперативні і тактичні плани підприємства [4].

Термін «контролінг» історично походить від англійського «to control», економічна інтерпретація якого означає «управління», «спостереження» та контроль виконання окреслених завдань з одночасною координацією діяльності не відхиляючи від дотримання встановлених стандартів і нормативів. Спершу термін «контролінг» почали використовувати у Великобританії в XV ст. для визначення виду діяльності з документування і контролю грошових і товарних потоків у сфері державного управління.

Сьогодні відрізняють дві наукові школи контролінгу: англо-американську та німецьку (континентальну та європейську), порівняльну характеристику яких наведено на рис. 1.

Аналіз наукової літератури дозволяє стверджувати, що не існує єдиного трактування щодо сутності контролінгу. Найчастіше його ідентифікують як: концепцію ефективного управління підприємством; механізм саморегулювання діяльності підприємства; філософію і спосіб мислення керівників; сукупність економічного аналізу планування, управлінського обліку та менеджменту; систему інформаційно-аналітичної і методологічної підтримки керівників; систему управління процесом досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства. Існування неоднозначності трактувань

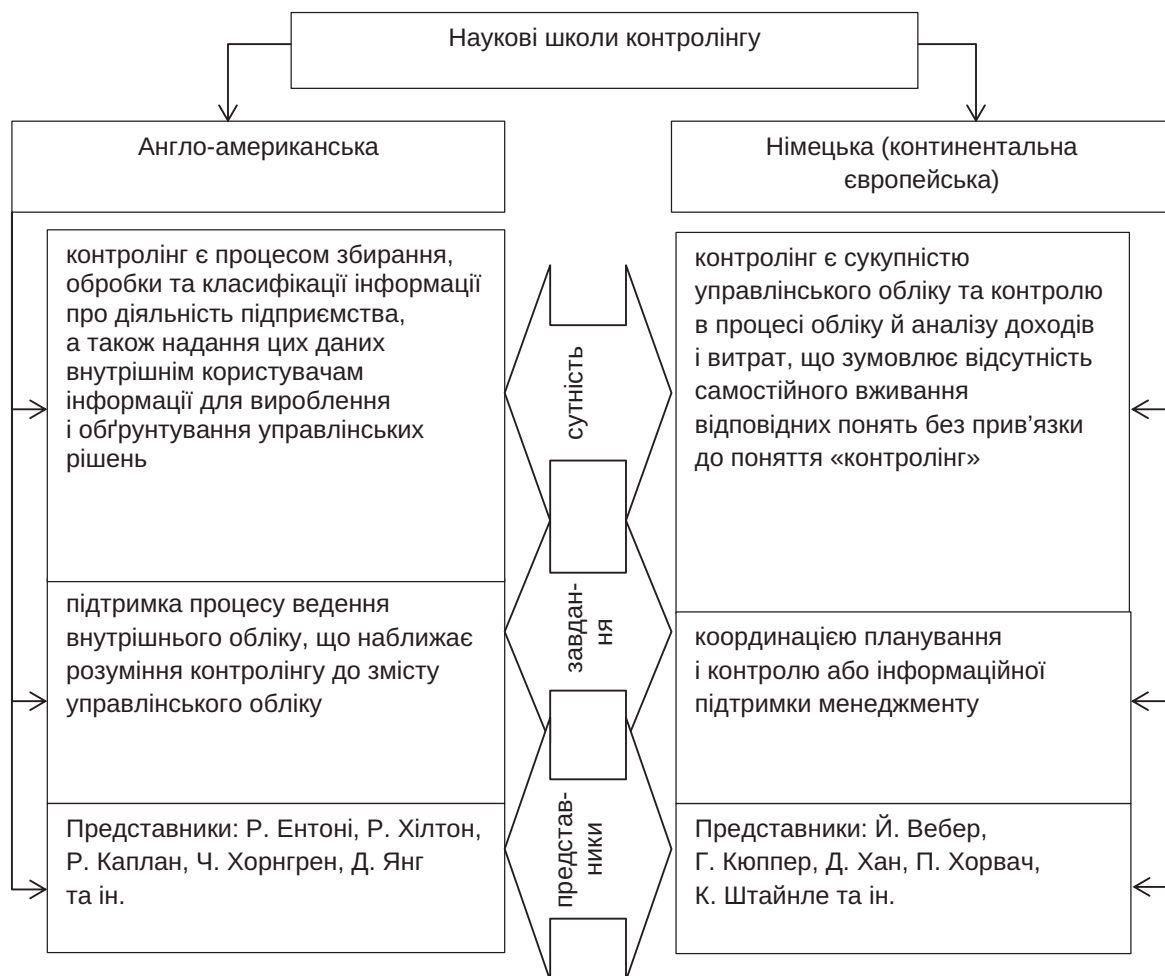


Рис. 1. Наукові школи контролінгу: порівняльна характеристика

Джерело: побудовано авторами за [9; 15; 17]

сутності контролінгу пов'язано з історичним розвитком системи та формуванням поглядів на процес управління.

Характеристикою контролінгу, яку необхідно підкреслити є те, що він орієнтований на майбутнє. Тобто контролінг, маючи достовірну та своєчасну інформацію, прагне мінімізувати невизначеність майбутнього та адаптувати діяльність суб'єкта господарювання до постійних впливів факторів зовнішньої середовища та мінливих умов його функціонування. Минуле повинно цікавити менеджмент підприємства лише в тому обсязі, в якому воно впливає на майбутнє, сприяє ефективності реалізації зазначених цілей у майбутньому. Інструментом формування взаємозв'язку між минулим і майбутнім є аналіз відхилень. Менеджмент підприємства аналізуючи поточну ситуацію та виявляючи причини невідповідності формує базу для пошуку та впровадження оптимальних стратегічних заходів [5].

В основі управління виробничо-господарською діяльністю підприємства лежить правильна постановка стратегічних цілей і завдань, спрямованих

на вирішення проблем короткострокового періоду. В практичній діяльності невід'ємним є поєднання елементів довгострокового і короткострокового управління, підпорядкування їх ефективному функціонуванню підприємства, що конкретизується через систему цільових орієнтирів і планових показників діяльності. Тому мета контролінгу підпорядковується загальній меті функціонування підприємства, а саме, максимізації ринкової вартості через досягнення максимальної прибутковості за прийнятної рівня фінансового ризику. Ця мета в певний період розвитку підприємства може бути конкретизована в систему цілей в залежності від фінансового стану підприємства та цільових установок власників підприємства.

Отже, контролінг – відособлена саморегулятивна підсистема управління підприємством, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту і охоплює планування, аналіз, облік, контроль, координацію, інформаційне забезпечення управління, що забезпечує достатню ліквідність, вартість та стійке функціонування підприємства. Ця система орієнтована на стратегічний розвиток

підприємства, є механізмом забезпечення зворотного зв'язку у контурі управління [7].

Слід зазначити, що в економічній літературі простежується ототожнення понять «контролінг» і «контроль». Так, Ю. Лаута, Б. Герасимов [8] визначають контролінг як контролюючу систему, що забезпечує концентрацію контрольних дій на пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємства, своєчасне виявлення відхилень фактичних її результатів від передбуваних та ухвалення оперативних управлінських рішень, що забезпечують її нормалізацію. Не варто забувати, що в перекладі з англійського control означає управління, а не контроль. Тому однією з ключових відмінностей між контролем і контролінгом є те, що контроль зосереджується на перевірці даних, контролінг – на ухваленні управлінських рішень. Крім того, поняття «контроль» взаємозалежне з подіями, які вже відбулися, а «контролінг» завжди орієнтований на майбутні події. Отже, контроль переважно спрямований у минуле, на виявлення помилок і прорахунків, а контролінг – на управління майбутнім для забезпечення тривалого й успішного функціонування суб'єкта господарювання [9].

Ураховуючи визначення контролінгу як відосконаленої системи, економічна сутність якої полягає в динамічному процесі перетворення та інтеграції методів обліку, аналізу, планування, контролю і координації на єдину систему отримання, обробки інформації та ухвалення на її основі управлінських рішень, доцільно зупинитися на процесі оцінювання статистичних даних підприємств промислового сектору машинобудівної галузі української економіки.

Промисловий сектор має ключове значення для економіки України, як і будь-якої країни, має промислова галузь. Показники стану та функціонування підприємств промисловості виступають головним чинником розвитку країни як економічного, так і соціального. Базовою та стратегічно важливою галуззю економіки України є машинобудування. Її розвиток впливає на галуззю, що впливає на розвиток технологічного потенціалу і конкурентоспроможності економіки України в цілому. Ефективність функціонування підприємств машинобудівного комплексу України є одним із основних факторів, що дозволяє забезпечити сталий розвиток вітчизняної економіки. Тому дослідження стану машинобудівної галузі дозволить виявити проблемні аспекти її існування та визначити напрями її відновлення та процвітання, як однієї з ключових галузей національної економіки.

Незважаючи на те, що Україна має зручне географічне положення, ємний внутрішній ринок, високий рівень інноваційного розвитку розвитку та людського потенціалу, в рейтингу Агентства Bloomberg за індексом інноваційного розвитку Україна, серед 60 країн, у 2020 р. була на 56 місці,

натомість у 2018 р – на 46, а у 2019 р – на 53 місцях. Зниження рейтингових позицій пояснюється послабленням позиції України за наступними складовими: інтенсивність досліджень і розробок (57 місце проти 54 у 2019 р., тобто зниження на 3 пункти), концентрація дослідників (49 місце проти 46 у 2019 р., також зниження на 3 пункти), ефективність вищої освіти (48 проти 28 у 2019 р., зниження на 20 пунктів) та патентна активність (36 проти 35 у 2019 р., зниження на 1 пункт). Слід відмітити покращення позицій продуктивністю (57 місце проти 60 у 2019 р., на 3 пункти), однак бачимо низький рівень технологій, частки інноваційних компаній у загальній кількості підприємств (35 місце проти 37 у 2019 р. на 2 пункти) та частки доданої вартості виробництва у % до ВВП (57 проти 58 у 2018 р. на 1 пункт). Однак цього не достатньо для повернення хоча б на 46 місце, яке країна посідала у 2018 році [10]. У рейтингу інвестиційної привабливості Doing Business-2020 Україна у 2020 році посіла 64 місце зі 190 країн, покращив позицію попереднього року на 7 пунктів. Зазначимо, що за 2014–2018 роки Україна піднялася у рейтингу на 24 позиції [11].

На сучасному етапі розвитку економіки, простежується поступове збільшення кількості вітчизняних промислових підприємств, яке відбувалось до 2019 р. після значного скорочення у 2015–2017 рр. (рис. 2). Так у 2018 році кількість промислових підприємств збільшилась на 1,6%, у 2019 р., порівняно з 2018 р – на 1,04%. Проте спостерігається їх зменшення у 2020–2022 рр. Так, у 2021 р. кількість підприємств промислового комплексу України зменшилась на 3,1%, порівняно з 2019 р, а у 2021 р. – на 3,6%, порівняно з 2020 р., а у 2022 р. порівняно з 2021 р. – на 15,8%. При цьому за даними Державної служби статистики України простежується тенденція збільшення частки низькотехнологічних при суттєвому зменшенні середньотехнологічних та помірного – високотехнологічних виробництв. Такі зміни свідчать про зниження конкурентоспроможності економіки [12].

Для визначення зв'язку між економічним зростанням та розвитком промисловості доцільно дослідити тенденції індексу промислового виробництва України. На рис. 3 представлені графіки індексу промислової продукції в цілому по промислового сектору та машинобудівної галузі, які характеризують підйом виробництва починаючи з 2014 р. до 2018 р., спад обсягів виробництва у 2019 р., його збільшення у 2021 р. та суттєвий спад у 2022 р.

Структуру реалізованої продукції машинобудування складають виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції (8,37%), виробництво електричного устаткування (19,03%), виробництво машин і устаткування, не віднесені до інших угруповань (38,21%) та виробництво

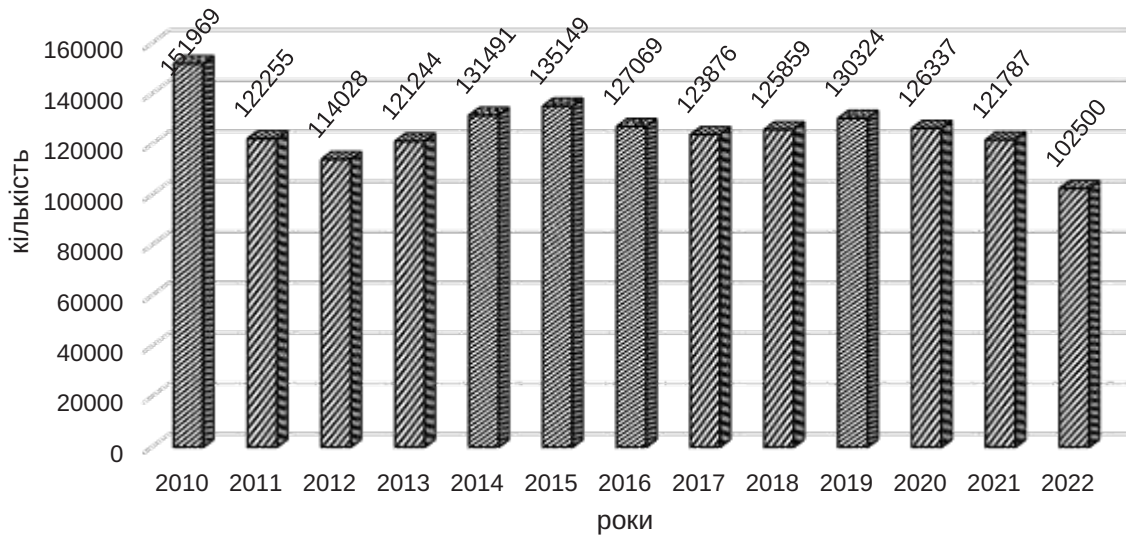


Рис. 2. Динаміка кількості промислових підприємств України за період 2010–2022 рр.

Джерело: побудовано авторами за [12]

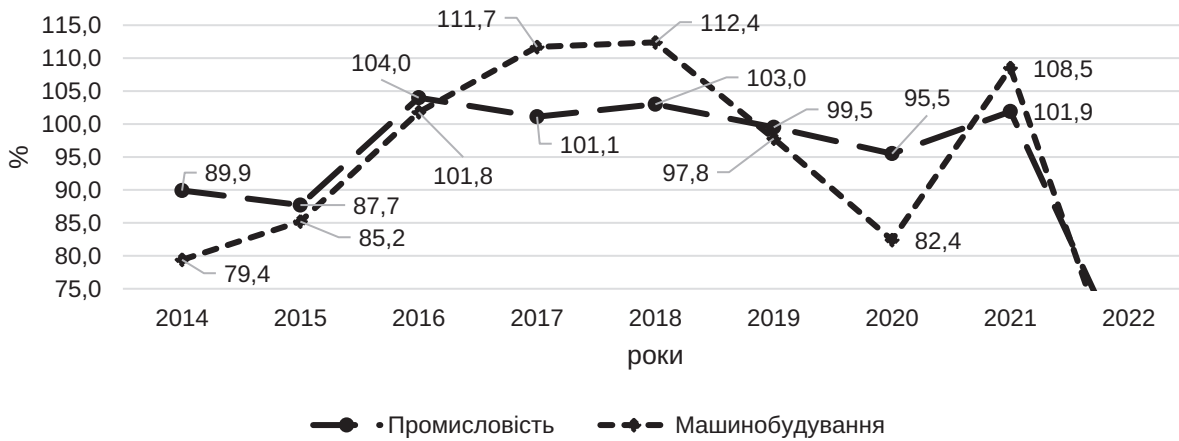


Рис. 3. Динаміка індексу промислової продукції України за період 2013–2022 рр.

Джерело: побудовано авторами за [12]

автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів (34,39%) станом на 2021 р. Позитивним є факт, що по всім складовим машинобудівної галузі у 2021 р. простежується збільшення реалізованої продукції, а негативним – її зниження у 2022 р. (табл. 1) [12].

Прибуток є необхідною умовою самодостатності, економічної незалежності, подальшого функціонування та одним з узагальнюючих оціночних показників діяльності. Тому аналізуючи промисловий сектор України необхідним є проведення оцінки отриманих фінансових результатів.

Динаміка фінансових результатів підприємств промислового сектору України надана в табл. 2.

Оцінюючи ефективність діяльності промислового сектору України та підприємств машинобудування у 2017–2022 рр., бачимо, що, впродовж досліджуваного періоду, крім 2020 р. та 2022 р. діяльність промислового сектору України та

підприємств машинобудування була прибутковою. Рівень чистого прибутку збільшувався до 2019 р., а у 2020 р. його розмір мав від’ємне значення. Позитивним є те, що у 2021 р. промисловість в машинобудівній галузі у тому числі була прибутковою. За даними Державної служби статистики України, чистий прибуток підприємств машинобудування склав 7053,11 млрд. грн. Однак, ситуація мала негативні зміни у 2022 р., коли збиток підприємств машинобудування перевищив прибуток попереднього року і склав 7898,9 млрд. грн.

Економічне зростання в країні, ефективність функціонування підприємницького сектору, розвиток діяльності окремих підприємств залежать від впливу чималої кількості чинників, важливе значення серед яких належить загальній інвестиційній активності суб’єктів господарювання щодо здійснення капітальних інвестицій. Капітальні інвестиції в промисловість зменшились у 2022 р.,

Таблиця 1

Динаміка обсягів реалізованої продукції промислового сектору України за період 2018–2022 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміни			
					2019 р. / 2018 р.	2020 р. / 2019 р.	2021 р. / 2020 р.	2022 р. / 2021 р.
Промисловість, млрд. грн.	3289,39	3524,67	4999,41	4008,46	-13,15	235,28	1474,74	-19,82
Машинобудування, млрд. грн.	235,74	217,77	260,03	208,26	15,27	-17,97	42,26	-19,91
питома вага в промисловості, %	7,17	6,18	5,20	5,20	0,49	-0,99	-0,98	0,01

Джерело: побудовано авторами за [12]

Таблиця 2

Фінансові результати підприємств промислового сектору України

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Чистий прибуток, млн грн						
Промисловість	56124	109288,8	133701,6	-47212	361115,3	-246696,64
Машинобудування	6119,73	7505,29	19852,11	-8904,25	7053,11	-7898,9
Підприємства, які одержали прибуток (у % до загальної кількості підприємств)						
Промисловість	71,4	72,4	71,7	69,4	70,9	67,7
Машинобудування	77,4	76,7	75,3	73,6	74,8	67,0
Підприємства, які одержали збиток (у % до загальної кількості підприємств)						
Промисловість	28,6	27,6	28,3	30,6	29,1	32,3
Машинобудування	22,6	23,3	24,7	26,4	25,5	33,0

Джерело: побудовано авторами за [12]

порівняно з 2021 р. на 116810 млн грн, що склало 48,08%. Машинобудівна галузь також характеризується негативною тенденцією рівня капітальних інвестицій. Так, у 2022 р., порівняно з 2021 р. вони зменшились на 4307,09 млн грн або на 35,8%. Зауважимо, що результатом реального інвестування коштів є оновлення основних засобів, використання інноваційних технологій, підвищення продуктивності існуючих виробничих потужностей, зниження енергомосткості виробництва і рівня шкідливого впливу на навколишнє природне середовище тощо. Подальший розвиток промислових підприємств неможливий без підвищення рівня інвестування.

Таким чином, підприємства машинобудівного сектора України, функціонуючи в умовах нестабільного розвитку, характеризуються відсутністю прогресивного росту, низьким рівнем інвестиційної активності, відставанням за показниками якості та новизни виробів на міжнародному ринку, що забезпечує основу для формування та розширення виробничого потенціалу підприємств, їх конкурентоспроможності й ефективного функціонування. Така ситуація потребує негайного підвищення ефективності діяльності машинобудівних підприємств, що є вирішальним і життєво важливим для економіки країни в цілому.

Для вирішення цього завдання за доцільне вважається удосконалення системи управління промислових підприємств шляхом упровадження інтегрованої системи контролінгу, що надасть можливість підвищити конкурентоспроможність вітчизняних підприємств.

Причинами необхідності впровадження та забезпечення контролінгу на підприємстві, як зазначають Беляєва Н.С. та Хмурова В.В., є:

- нестабільність зовнішнього середовища та тенденція її збільшення;
- ускладнення систем управління підприємством;
- необхідність побудови системи інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень [1].

Погодимось з Козенковою Н., що основними факторами, які вказують на існування підстав для створення системи контролінгу на підприємстві, є:

- тенденція зниження показників фінансово-господарської діяльності підприємства, що загрожує виникненню кризового стану;
- невідповідність ринковому рівню конкурентоспроможності та інвестиційна привабливість;
- необхідність корегування цілей підприємства, а як наслідок, і його фінансової стратегії через вплив факторів зовнішнього середовища або

невідповідністю тактичних цілей стратегічному розвитку підприємства;

– недосконалість формування об'єктивної та релевантної інформації для обґрунтованого прийняття управлінських рішень через неефективну систему планування, обліку та аналізу на підприємстві;

– наявність асиметрії інтересів менеджерів різних рівнів, недостатній взаємозв'язок між структурними підрозділами підприємства [13].

Проте в науково-практичній літературі відсутній чітко розроблений механізм побудови системи контролінгу на підприємстві та визначення місця служби контролінгу.

Так, Михайличенко Н.М. та Токарева А.О. [14] стверджуючи, що служба контролінгу на підприємстві повинна забезпечувати оперативний рух інформаційних потоків «знизу вгору» вважають за доцільне впровадження контролінгу в управління підприємством проводити за восьми етапами. Першим є підготовчий етап впровадження механізму контролінгу, на якому визначаються стратегічні цілі підприємства і формуються цілі механізму контролінгу. На другому етапі здійснюється забезпечення безперервності функціонування механізму (технічне, інформаційне, документарне). Наступний етап – формування організаційної структури механізму, на якому визначаються функціональні обов'язки учасників механізму. Четвертим є інформаційний етап, на якому забезпечується формування бази даних, їхня систематизація та проведення моніторингу нормативно-правової бази. Наступним є етап формування інструментарію контролінгу, який передбачає визначення ключових показників. Шостий – аналітичний етап (аналіз відхилень, фактичних умов діяльності підприємства). На дослідницькому етапі проводиться оцінка факторів впливу на діяльність підприємства формування моделі оптимізації управління. Останній, заключний етап полягає у оцінці ефективності та розробці заходів щодо оптимізації механізму контролінгу на підприємстві.

О. Савицька [14] пропонує формувати контролінгову діяльність у чотири етапи: перший – визначення цілей, функцій, завдань підрозділу контролінгу; другий – розроблення Положення про службу контролінгу; третій – розроблення посадових інструкцій для робітників підрозділу контролінгу, затвердження штатного розкладу й оплати праці, затвердження та узгодження відповідних форм управлінської звітності; четвертий – розроблення організаційно-економічного процесу оперативного обміну інформацією між структурними підрозділами підприємства.

Лизунова О.М. та Пекар К.Р. [16] зазначають, що для того, щоб процес впровадження контролінгу на підприємстві не займав багато часу, був ефективним і супроводжувався мінімальними

затратами, необхідно дотримуватися алгоритму дій. Перше: етап підготовки – вивчення організаційної структури підприємства, фінансову звітність та економічну документацію. Друге: етап упровадження системи контролінгу – опрацювання всіх основних моментів здійснення операцій із контролінгу у кожному підрозділі підприємства. Третє: етап автоматизації дій служби контролінгу – поширення можливостей автоматичного збору й обробки інформації на всіх етапах виробничого процесу.

Таким чином, можемо стверджувати, що процес формування системи контролінгу на підприємстві є досить складним і послідовним. Він носить комплексний характер, охоплює всі структурні підрозділи та всі напрями діяльності підприємства. Отже, виходячи з проведеного дослідження, автори вважають, що процес організації та функціонування системи контролінгу на промисловому підприємстві має складатися з наступних етапів: визначення стратегічних цілей підприємства; формування цілей системи контролінгу; розроблення системи корегування досягнення цілей; оптимізація бізнес-процесів на підприємстві. Така послідовність дій дозволить підприємству машинобудування досягти стійкого розвитку в довгостроковій перспективі, підвищити їх конкурентоспроможність в мінливих економічних умовах та оптимізувати ліквідність і вартість підприємств.

Процес впровадження контролінгу є досить складним і супроводжується змінами в організаційній структурі підприємства. Це пов'язано з тим, що служба контролінгу в ієрархії управління може бути об'єднана з фінансовим відділом, існувати як окремий структурний підрозділ або окремим відділом, що підпорядковується керівнику підприємства. Впровадження сучасних інформаційних технологій, раціональність потоків інформації, моделюванням бізнес-процесів підтверджують складність формування контролінгової системи на підприємстві [17].

Формування системи контролінгу на підприємстві повинно супроводжуватись вивченням особливостей системи менеджменту, що існує на підприємстві. На великих підприємствах, як правило, існує посада або відділ контролінгу. Саме на нього покладено виконання різноманітних функцій. На більшості підприємствах, особливо середніх і малих, служба контролінгу є допоміжною та обслуговує процеси формування управлінських рішень. При цьому інструменти контролінгу використовуються не повною мірою, що порушує комплексність системи контролінгу [2].

Варто звернути увагу на те, що ключовим інструментарієм реалізації контролінгу на підприємстві, внаслідок чого відбувається взаємозв'язок між цілями та процесами контролінгу є система збалансованих показників. Критеріальними

показниками, які сформують оцінку типового бізнес-процесу підприємства, є показники [18]:

- 1) процесу (час виконання, вартість та якість, порівняння із іншими процесами);
- 2) продукту процесу (є результатом виконання бізнес-процесу);
- 3) задоволеності споживачів процесу.

Основними показниками забезпечення якості бізнес-процесів, як зазначає К. С. Безгін, є: рівень освіченості персоналу; рівень раціональності використання персоналу; рівень компетенції персоналу; рівень трудової активності персоналу; рівень творчої активності персоналу; рівень задоволеності персоналу; рівень якості виробничого процесу; рівень якості логістичного обслуговування; рівень якості технології; рівень якості технологічного обслуговування; частку витрат на поліпшення якості; частку витрат на інновації [19].

Слід відзначити, що контролінг в системі управління підприємством необхідно розглядати як багатоаспектний процес, який являє собою сукупність різноманітних бізнес-процесів і накладається на організаційну структуру підприємства (рис. 4).

Саме таке розуміння контролінгу в системі управління підприємством як специфічної, упорядкованої сукупності взаємопов'язаних елементів управлінського процесу дасть можливість забезпечити стійкі позиції на ринку, забезпечивши тим самим стійкість діяльності підприємства і отримання максимального позитивного результату.

Важливим етапом моделювання бізнес-процесів в контролінгу виступає етап «Формування

сукупності інструментарію досягнення стратегічної мети фінансового контролінгу», деталізацію якого наведено на рис. 5.

Кінцевою складовою моделі є «Формування генеральних управлінських рішень в системі контролінгу. Тож, саме управлінське рішення повинне відповідати критеріям раціональності прийняття, спрямовувати, координувати та мотивувати діяльність підприємства. Обов'язковою передумовою прийняття раціонального та ефективного рішення є його всебічне обґрунтування.

Таким чином, виходячи з вищевказаного зазначимо, що система контролінгу підприємства орієнтована на майбутнє та надає інформацію для управління витратами і прибутком підприємства; забезпечення ефективності діяльності підприємства; контролю та координації операційної діяльності підприємства; обґрунтування стратегії розвитку та перспектив досягнення найкращих результатів. Контролінг сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень менеджерами підприємства шляхом розробки обґрунтованих варіантів рішень інтегруючи та координуючи діяльність різних структурних підрозділів підприємства на досягнення стратегічної мети. Власне кажучи, дії працівників служби контролінгу спрямовані на те, щоб забезпечувати виконання поставлених цілей [20].

Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, результати дослідження дозволяють зробити наступні висновки. Сучасність економічного розвитку економіки України змушує

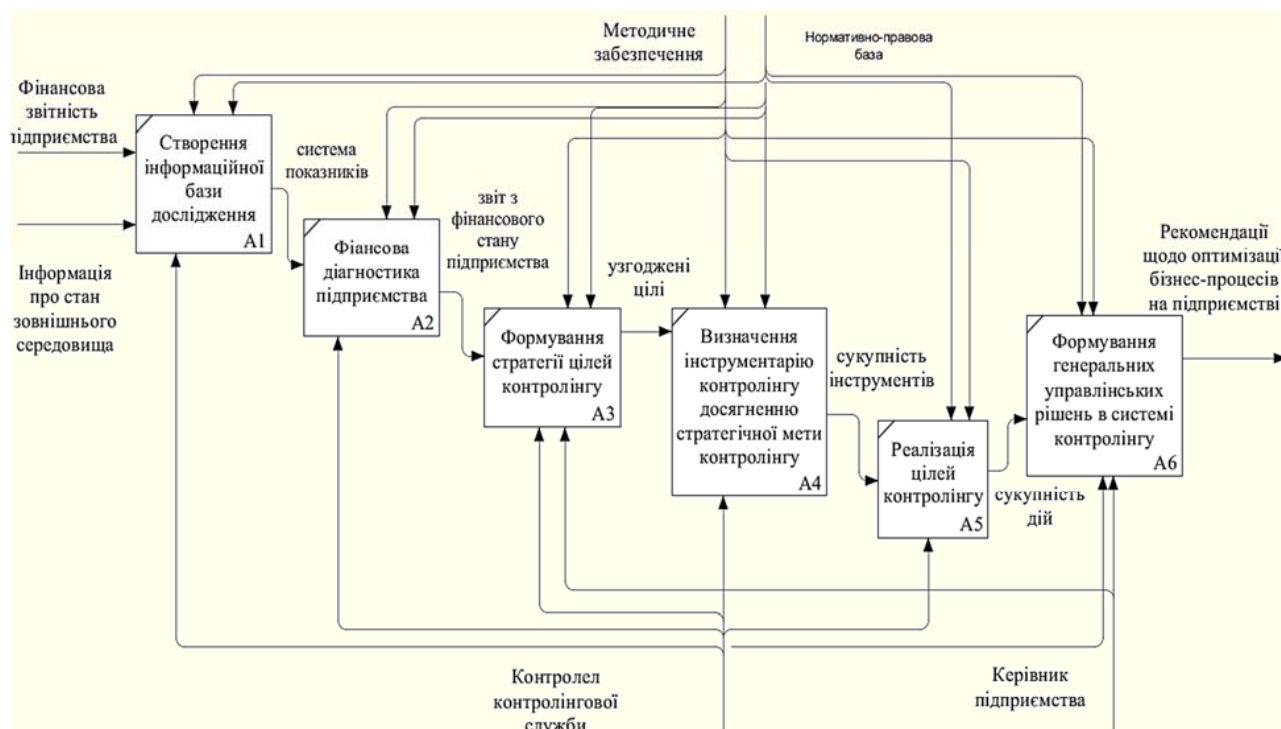


Рис. 4. Процесний підхід до формування системи фінансового контролінгу на підприємстві

Джерело: побудовано авторами

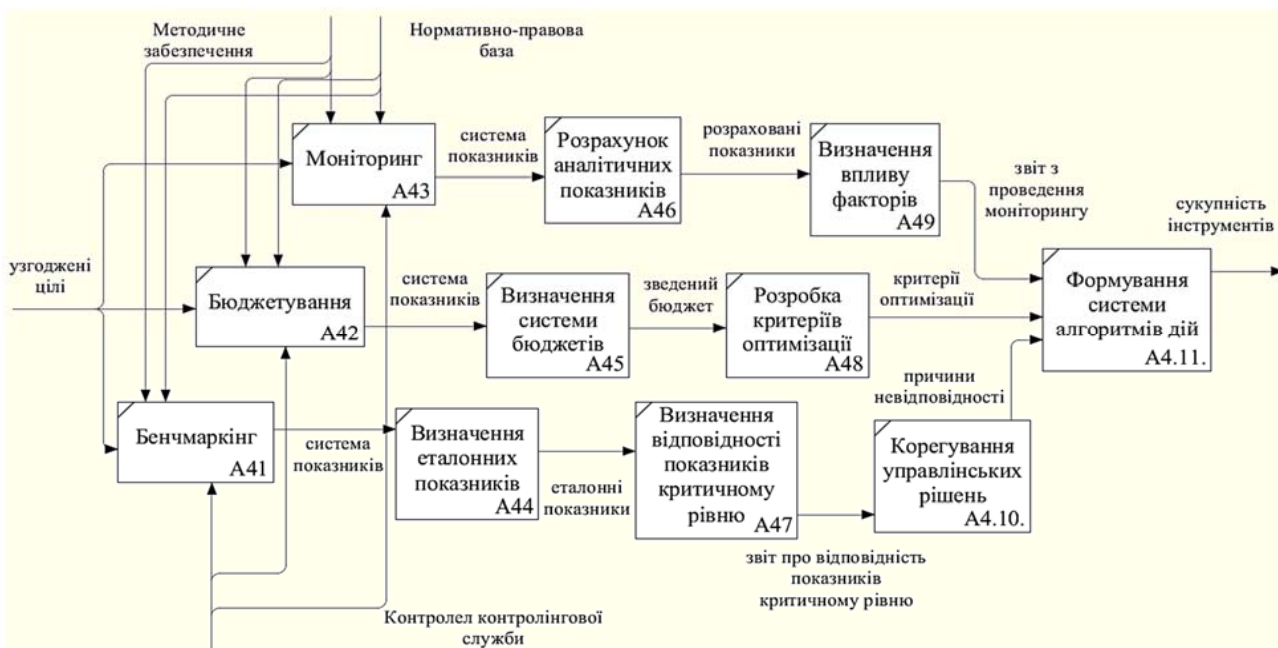


Рис. 5. Формування сукупності інструментарію досягнення стратегічної мети фінансового контролінгу

Джерело: побудовано авторами

промислові підприємства функціонувати в умовах невизначеності та жорсткої конкуренції. Це сприяє впровадженню системи контролінгу, спрямованої на досягнення стратегічних цілей підприємства. Контролінг є ефективною системою, що забезпечує високу якість управління підприємством. Контролінг є відособленою системою, він інтегрує в собі облік, аналіз, планування, контроль та координацію в єдину систему управління підприємством, яка спрямована на вирішення завдань, що виникають у підприємства в процесі фінансово-господарської діяльності. Процес формування системи контролінгу має комплексний характер, охоплює всі структурні підрозділи підприємства та всі напрями його діяльності та дозволяє підвищити ефективність всього управлінського процесу, досягнути стійкого довгострокового розвитку в мінливих економічних умовах.

Запропонований підхід до моделювання бізнес-процесів контролінгу забезпечує своєчасне виявлення «вузьких місць» та запровадження корегувальних заходів з метою сприяння реалізації стратегічних цілей підприємства. Все це сприятиме підвищенню стійкому розвитку та ефективності функціонування підприємств шляхом підвищення якості управління.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Беляєва Н.С., Хмурова В.В. Особливості забезпечення контролінгу та реалізації його в системі управління підприємством. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2021. № 26. С. 12–16. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua>

2. Капліна А.І. Контролінг у системі ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=2&y=2021>

3. Коробка С.В. Теоретичні аспекти впровадження контролінгу в систему управління підприємством. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. 5. С. 65–71. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.5.8>

4. Бужимська К.О., Царук І.М. Формування та розвиток системи контролінгу на промислових підприємствах. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1. С. 3–7. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-1\(95\)-3-7](https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-3-7)

5. Назарова Т.Ю., Шевченко М.М., Грабович П.В. Фінансовий контролінг як складова системи управління стійким розвитком підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"(економічні науки)*. 2020. № 1. С. 3–6. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/a3c61867-2e52-4800-966b-52f50d96db28/content>

6. Гут Л. Удосконалення системи контролінгу витрат в антикризовому управлінні підприємством. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2020. № 3(79). С. 128–139. URL: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2020-3.79.10>

7. Бердар М.М. Контролінг як сучасна концепція управління промисловим підприємством. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 39–44.

8. Лаута Ю.С., Герасимов Б. І. Створення системи контролінгу на промисловому підприємстві. Київ: Знання. 2005. 96 с.

9. Сабліна Н.В. Формування та забезпечення фінансового контролінгу в системі управління підприємством. Розділ монографії: *Стійкий розвиток в*

умовах соціально-орієнтованої економіки. Харків : "Смучаста типографія", 2016. 365 с. С. 220–231.

10. Писаренко Т.В., Куранда Т.К., Кваша Т.К. Стан науково-інноваційної діяльності в Україні у 2020 році: науковоаналітична записка. Київ : УкрІНТЕІ, 2021. 39 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/2021/06/23/AZ.nauka.innovatsiyi.2020-29.06.2021.pdf>

11. Doing Business 2020. URL: <https://www.doing-business.org/en/reports/global-reports/doingbusiness-2020>

12. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua

13. Козенкова Н.П. Організація контролінгу в системі управління промисловим підприємством. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vcndtu/2011_50/12.htm.

14. Михайличенко Н.М., Токарева А.О. Проблеми та перспективи впровадження контролінгу як сучасного інструменту управління підприємством. *Научный вестник ДГМА*. 2017. № 1 (22Е). С. 176–181

15. Савицька О.М. Контролінг на наукомістких підприємствах: Автореф. дис. канд. екон. Наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Харків, 2011. 20 с.

16. Лизунова О.М., Пекар К.Р. Впровадження системи контролінгу на підприємствах України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип.20. С. 498–501. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/102.pdf>

17. Терещенко О.О., Бабяк Н.Д. Фінансовий контролінг: навч. посібник Київ : КНЕУ, 2013. 407 с.

18. Сабліна Н.В. Моделювання бізнес-процесів з фінансового контролінгу. Розділ монографії: Архітектоніка фінансів: методичне забезпечення в умовах цифрової економіки: монографія. Зв ред. І. В. Журавльової. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 200 с. С. 183–199. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream>

19. Безгін К.С. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Маріуполь, 2009. 20 с

20. Дем'яненко Т.І. Необхідність впровадження системи контролінгу на підприємствах України. *Вісник ХНТУ*. 2022. 2(81). С. 149–153 URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/60/55

REFERENCES:

1. Bieliaieva N.S., Khmurova V.V. (2021) Osoblyvosti zabezpechennia kontrolinhu ta realizatsii yoho v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Peculiarities of ensuring controlling and its implementation in the enterprise management system]. *Elektronne naukove fakhove vydannia z ekonomichnykh nauk «Modern Economics»*. № 26. pp. 12–16. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua> (in Ukrainian)

2. Kaplina A.I. (2021) Kontrolinhu systemiefektyvnoho upravlinnia pidpriemstvom [Controlling in the system

of effective enterprise management]. *Efektivna ekonomika*. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=2&y=2021> (in Ukrainian)

3. Korobka S.V. (2021) Teoretychni aspekty vprovadzhenia kontrolinhu v systemu upravlinnia pidpriemstvom [Theoretical aspects of the introduction of controlling into the enterprise management system]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika*, № 5, pp. 65–71. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.5.8> (in Ukrainian)

4. Buzhymyska K.O., Tsaruk I.M. (2021) Formuvannia ta rozvytok systemy kontrolinhu na promyslovyykh pidpriemstvakh [Formation and development of the controlling system at industrial enterprises]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*. № 1, pp. 3–7. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-1\(95\)-3-7](https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-3-7) (in Ukrainian)

5. Nazarova T.Yu., Shevchenko M.M., Hrabovych P.V. (2020) Finansovyi kontrolinh yak skladova systemy upravlinnia stiikym rozvytkom pidpriemstva [Financial controlling as a component of the management system of sustainable development of the enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut"(ekonomichni nauky)*. № 1, pp. 3–6. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/a3c61867-2e52-4800-966b-52f50d96db28/content> (in Ukrainian)

6. Hut L. (2020) Udoskonalennia systemy kontrolinhu vytrat v antykrizovomu upravlinni pidpriemstvom [Improvement of the cost controlling system in the anti-crisis management of the enterprise]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu*. № 3(79), pp. 128–139. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2020-3.79.10> (in Ukrainian)

7. Berdar M.M. (2016) Kontrolinh yak suchasna kontsepsiia upravlinnia promyslovym pidpriemstvom [Controlling as a modern concept of industrial enterprise management]. *Ekonomika ta derzhava*. № 11, pp. 39–44. (in Ukrainian)

8. Lauta Yu. S., Herasymov B. I. (2005) Stvorennia systemy kontrolinhu na promyslovomu pidpriemstvi [Creation of a controlling system at an industrial enterprise]. Kyiv: Znannia. 96 p. (in Ukrainian)

9. Sablina N.V. (2016) Formuvannia ta zabezpechennia finansovoho kontrolinhu v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Formation and provision of financial controlling in the enterprise management system]. *Rozdil monografii: Stiiki rozvytok v umovakh sotsialno-orientovanoi ekonomiky*. Kharkiv: "Smuchasta typohrafiia", 365 p. pp. 220–231 (in Ukrainian)

10. Pysarenko T.V., Kuranda T.K., Kvascha T.K. (2021) Stan naukovo-innovatsiinoi diialnosti v Ukraini u 2020 rotsi: naukovoanalitichna zapyska [The state of scientific and innovative activity in Ukraine in 2020: a scientific-analytical note]. Kyiv : UkrІNTEІ., 39 p. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/2021/06/23/AZ.nauka.innovatsiyi.2020-29.06.2021.pdf> (in Ukrainian)

11. Doing Business 2020. URL: <https://www.doing-business.org/en/reports/global-reports/doingbusiness-2020>

12. Ofitsiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. URL: www.ukrstat.gov.ua

13. Kozenkova N.P. (2011) Orhanizatsiia kontrolinhu v systemi upravlinnia promyslovym pidpriemstvom [Organization of controlling in the management system of an industrial enterprise]. URL: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vcndtu/2011_50/12.htm. (in Ukrainian)
14. Mykhailychenko N.M., Tokareva A.O. (2017) Problemy ta perspektyvy vprovadzhennia kontrolinhu yak suchasnoho instrumentu upravlinnia pidpriemstvom [Problems and prospects of the introduction of controlling as a modern tool of enterprise management]. *Nauchnyi vestnyk DHMA*. № 1 (22E), pp. 176–181 URL: [http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/science_vesnik/%E2%84%961\(22%D0%95\)_2017/article/27.pdf](http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/science_vesnik/%E2%84%961(22%D0%95)_2017/article/27.pdf) (in Ukrainian)
15. Savytska O.M. (2011) Kontrolin na naukomistkykh pidpriemstvakh [Controlling at knowledge-intensive enterprises]: Avtoref. dys. kand. ekon. Nauk: spets. 08.00.04 «Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diialnosti)». Kharkiv, 20 p. (in Ukrainian)
16. Lyzunova O.M., Pekar K.R. (2017) Vprovadzhennia systemy kontrolinhu na pidpriemstvakh Ukrainy [Implementation of the controlling system at Ukrainian enterprises]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. Vypusk 20, pp. 498–501. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/102.pdf> (in Ukrainian)
17. Tereshchenko O.O., Babiak N.D. (2013) Finansovyi kontrolin: navch. posibnyk [Financial controlling]. Kyiv: KNEU. 407 p. (in Ukrainian)
18. Sablina N.V. (2019) Modeliuvannia biznes-protseviv z finansovoho kontrolinhu [Modeling of financial controlling business processes]. Rozdil monografii: Arkhitektonika finansiv: metodychne zabezpechennia v umovakh tsyvrovoi ekonomiky: monohrafiia. Zv red. I.V. Zhuravlovoi. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia, 200 p. pp. 183–199. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream> (in Ukrainian)
19. Bezghin K.S. (2009) Upravlinnia yakistiu biznes-protseviv na pidpriemstvi [Management of the quality of business processes at the enterprise] : avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04 – ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diialnosti). Mariupol, 20 p (in Ukrainian)
20. Demianenko T.I. (2022) Neobkhdnist vprovadzhennia systemy kontrolinhu na pidpriemstvakh Ukrainy [The need to implement a controlling system at Ukrainian enterprises]. *Visnyk KhNTU*. № 2(81), pp. 149–153. URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/60/55 (in Ukrainian)