

Виявлено такі тренди розвитку суспільства, що будуть корисними для рекламних агентств: домінування соціальних медіа; спрямування аудиторії до творчості та самовираження; створення власних медіа каналів розповсюдження інформації; поява нових форматів послуг; поява нової сегментації споживачів за інтересами, життєвими принципами та споживчими характеристиками аудиторії, на зміну традиційній; об'єднання в спільноти за інтересами, що допомагає у досягненні визначеної мети; соціальна відповідальність та бажання самим впливати на своє життя; поширення здорового способу життя.

Потенційні тренди, що будуть обрані рекламними агентствами для роботи, повинні відповідати таким вимогам: відповідати баченню компанії, надихати на розвиток нової бізнес-концепції і нового бренду, доповнювати споживчий сегмент новими продуктами, послугами або досвідом, говорити мовою споживача – покупці тісно пов'язують своє життя з інновацією та асоціюють себе з нею [6].

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. David Toews The New Tarde: Sociology after the End of the Social / Theory Culture & Society. – 2003. – Vol. 20 No. 5. – P. 81–98.
2. Everett M. Rogers Diffusion of innovations / Everett M. Rogers – Technology & Engineering, 1962. – 367 p.
3. Bass Frank A new product growth model for consumer durables // Management Science. – 1969. – 15 (5). – P. 215–227.
4. Trendhunter.com [Електронний ресурс] : [офіц. сайт] / Trendhunter // Режим доступу : www.trendhunter.com. – Загол. з екрану.
5. Trendwatching Ukraine [Електронний ресурс]: [офіційний сайт] / Trendwatching Ukraine. – Режим доступу : http://www.trendwatching-ukraine.com.ua/p/ru/tw/faq/ – Назва з екрану.
6. 7 вопросов о трендах // Стратегии. – 2008. – № 12. – С. 6–7
7. Forbes [Електронний ресурс]: [офіційний сайт] / Forbes Ukraine. – Режим доступу : forbes.ua/selfeducation/reports/1346907-10-trendov-kotorym-sleduet-progressivnyj-potrebitel-v-2013-godu – Назва з екрану.
8. Wejnert Barbara Integrating Models of Diffusion of Innovations: A Conceptual Framework // Annual Review of Sociology (Annual Reviews). – 2002. – 28. – P. 297–306.
9. Valente T.W. Social network thresholds in the diffusion of innovations // Social Networks. – 1996. – Vol. 18, № 1. – P. 69–89.
10. Bell W.E. Consumer Innovators: A Unique Market for Newness // Toward Scientific Marketing, ed. Stephen A. Greyser, Chicago: American Marketing Association. – P. 90–93.
11. Тард Г. Законы подражания / Г. Тард. / Пер. с фр. Ф. Павленков. – Санкт-Петербург : Академический проект, 2011. – 304 с.
12. Нейсбит Дж. Мегатренды / Дж. Нейсбит. – М. : Издательство АСТ: Ермак, 2003. – 380 с.
13. Голубков Е.П. Еще раз о понятии «Бренд» / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2. – С. 4–15
14. Смірнов Ю. Мемо-flash // Trend-review [Електронний ресурс] : [офіц. сайт] / Trend-review // Режим доступу : trend-review.livejournal.com/ – Загол. з екрану.

УДК 65.014.12:65.011.8

**Букресва Д.С.**

*аспірант кафедри економічного аналізу та фінансів  
Національного аграрного університету*

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ПОЕТАПНОГО ПРОЦЕСУ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ КОНТРОЛІНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті розглянуто особливості формування та функціонування механізму контролінгу як інструменту управління промисловим підприємством. На підставі проведеного дослідження розроблено поетапний процес формування механізму контролінгу. Запропоновано основні етапи, за якими відбувається впровадження, функціонування та моніторинг контролінгу як основного інструменту ефективного управління підприємством.

**Ключові слова:** механізм контролінгу, поетапний процес формування контролінгу, етапи функціонування механізму, організаційна структура, інструментарій контролінгу.

#### **Букресва Д.С. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ПОЭТАПНОГО ПРОЦЕССА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА КОНТРОЛЛИНГА КАК ИНСТРУМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

В статье рассмотрены особенности формирования и функционирования механизма контроллинга как инструмента управления промышленным предприятием. На основании проведенного исследования разработан поэтапный процесс формирования механизма контроллинга. Предложены основные этапы, на которых осуществляется внедрение, функционирование и мониторинг контроллинга, как основного инструмента эффективного управления предприятием.

**Ключевые слова:** механизм контроллинга, поэтапный процесс формирования контроллинга, этапы функционирования механизма, организационная структура, инструментальный контроллинга.

#### **Bukreieva D.S. THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE FORMATION OF A STAGES PROCESS OF THE CONTROLLING MECHANISM AS AN INSTRUMENT FOR MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISE**

The article deal with features of formation and functioning of the controlling mechanism as an instrument for management of industrial enterprise. Formation of a stages process of the controlling mechanism was hold basing on this research. The main stages that realize introduction, functioning and monitoring of controlling, as a basic instrument for effective management of the enterprise were proposed in this article.

**Keywords:** controlling mechanism, stages process of controlling formation, stages of the mechanism functioning, organizational structure, controlling instruments.

**Постановка проблеми.** Аналіз сучасних наукових досліджень, а також практичного досвіду організації системи управління на вітчизняних та зарубіжних промислових підприємствах дозволяє зробити висновок, що підвищується інтерес до впровадження механізму контролінгу як ефективного інструменту управління промисловим підприємством. Однак слід відмітити, що ефективне функціонування механізму контролінгу в системі управління передбачає його поетапне впровадження в практичну діяльність підприємства. Саме тому вирішення проблем етапності впровадження контролінгу сприяє підвищенню якості та ефективності діяльності підприємства, досягненню ним стратегічних цілей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми впровадження контролінгу в систему управління підприємством, особливості його формування та функціонування досліджувались в роботах вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема О.М. Деменіної [1], О.В. Козуб [2], М.М. Аксентюк [3], В.В. Верещагіна [4], А.М. Кармінського [6], С.Г. Фалько [6], Н.И. Оленева [6], А.Г. Приймака [6] та інших. Однак, незважаючи на різноманітність питань, присвячених контролінгу, недостатньо уваги приділено саме питанню логіки формування даного механізму. Тому необхідність проведення подальших теоретичних досліджень з питань формування поетапного процесу впровадження та функціонування механізму контролінгу в управління промисловим підприємством є актуальним.

**Постановка завдання.** Метою статті є удосконалення теоретико-методичних підходів до формування поетапного процесу впровадження, функціонування та моніторингу механізму контролінгу як інструменту управління промисловим підприємством.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Механізм контролінгу охоплює весь процес управління на підприємстві: від формування стратегії (стратегічне планування) та розробки планів (оперативне планування) до аналізу фактичного досягнення визначених цілей.

На наш погляд, можна виділити декілька причин, які є основою впровадження механізму контролінгу як основного інструменту управління промисловим підприємством:

- погіршення економічних показників функціонування в порівнянні з подібними підприємствами галузі (підприємствами-конкурентами);
- поява нових або зміна старих цілей в результаті зміни умов функціонування підприємства (впливу зовнішніх та внутрішніх ризиків);
- відсутність узгодженості стратегічних, поточних та оперативних цілей;
- застарілі методи планування, аналізу та контролю, які не відповідають рівню менеджменту підприємства.

Організаційно-методичні основи впровадження механізму контролінгу на підприємстві включають в себе питання організації служби контролінгу, визначення її місця в організаційній структурі підприємства, аналіз інформаційних потоків та можливих варіантів впровадження контролінгу на підприємстві [6].

У результаті проведеного дослідження нами було виявлено, що в процесі проектування організаційної структури контролінгу, перш за все, слід виходити з того, що його організаційна структура повинна відповідати структурі управління та організаційній структурі підприємства в цілому. У зв'язку з цим необхідно враховувати індивідуальні особливості і характеристики підприємства, а також умови, за яких

організується процес контролінгу, адже організаційна структура значною мірою залежить від форми організації галузі, підприємства та обсягів його діяльності.

Запропонований нами підхід до організації контролінгової діяльності на промисловому підприємстві заснований на наступних положеннях:

- організаційна структура механізму контролінгу повинна відповідати організаційній структурі підприємства;
- будь-яка діяльність в системі управління, в тому числі і діяльність в рамках функціонування механізму контролінгу, перш за все, пов'язана з етапністю її здійснення.

У зв'язку з цим, при побудові поетапного процесу впровадження контролінгу, необхідно враховувати, що всі його етапи повинні бути структурно забезпечені, тобто визначати функціональні обов'язки учасників механізму контролінгу та встановлювати раціональні зв'язки між ними, забезпечувати безперервність функціонування механізму.

Як нами було встановлено в попередніх роботах [7], контролінг – це механізм забезпечення ефективного функціонування підприємства, основою якого є наявність трьох нерозривних функцій: аналізу, планування та контролю, які виконуються у взаємозв'язку та взаємній обумовленості, здійснюються на принципах комплексності, економічності, інноваційності, безперервності та оптимальності. В свою чергу, механізм – це система причинно-наслідкових та зворотних зв'язків з організації та управління на всіх рівнях господарювання [8].

Тому при обґрунтуванні принципів організаційного проектування механізму контролінгу, перш за все, слід виходити із загальних принципів організації систем [9]:

- принципу сумісності, як умови виникнення, збереження і розвитку системи;
- принципу актуалізації функцій, що припускає необхідність різноманітності властивостей і їх функціоналізацію для збереження системи в складних умовах існування;
- принципу зосередження функцій, що відображає необхідність узгодженості й зосередженості функцій на досягненні основної мети системи;
- принципу нейтралізації дисфункцій, що виражає потребу в підтримці відносно динамічної стійкості складу й основних параметрів системи;
- принципу лабілізації, що характеризує можливість збільшувати кількість функцій без істотної зміни структури.

Крім того, на основі аналізу наявних точок зору, як у зарубіжній, так і у вітчизняній літературі, нам представляється необхідним враховувати наступні групи принципів в процесі проектування організаційної структури контролінгу на промислових підприємствах [9; 10; 11]:

- принципи, що характеризують форму господарювання, на основі яких виділяються найбільш важливі економічні об'єкти, які формують результати діяльності підприємства (принципи необхідної різноманітності організаційної структури; адекватності форми контролінгової діяльності різноманіттю умов функціонування підприємства; замкнутості загального контуру системи контролінгу; раціонального поєднання централізації і децентралізації в механізмі контролінгу; економічності організаційної структури контролінгу);
- структурно-функціональні принципи, що визначають максимально можливу узгодженість функ-

цій контролінгу (принципи органічної цілісності механізму контролінгу, системи управління та організаційної системи в цілому; відповідності цілей контролінгу та виділених для їх досягнення ресурсів; відповідності функцій цільової орієнтації механізму контролінгу; структурної гнучкості);

– принципи розвитку організаційних структур контролінгу, які визначають спрямованість його розвитку на основі відповідних законів організації, управління та економіки (принципи неминучості організаційних змін; спрямованості організаційних перетворень; комплексності організаційних нововведень; участі персоналу в процесі організаційних перетворень).

Чітке формулювання принципів формування організаційної структури контролінгу забезпечує необхідну методологічну базу для проектування меха-

нізму контролінгу і визначає логічну спрямованість цього процесу.

На основі дослідження різних наукових поглядів щодо алгоритмів, етапів та змісту впровадження контролінгу в управління підприємством [1; 2; 3; 4; 12] нами були удосконалені теоретико-методичні підходи до формування поетапного процесу впровадження, функціонування та моніторингу контролінгу на промисловому підприємстві з урахуванням особливостей його функціонування.

На нашу думку, поетапний процес розробки та впровадження механізму контролінгу є складним та комплексним, тому доцільно запропонувати наступні етапи його формування: підготовчий етап впровадження механізму контролінгу; етап забезпечення безперервності функціонування механізму; етап формування організаційної структури механізму; інформаційний етап механізму контролінгу; етап формування інструментарію контролінгу; аналітичний етап; дослідницький етап; заключний етап.

Зупинимось детальніше на характеристичі наведених етапів впровадження та функціонування контролінгу.

На підготовчому етапі приймається рішення про впровадження механізму контролінгу в управління підприємством, причиною якого є поява перших індикаторів (сигналів) внутрішніх та зовнішніх ризиків діяльності підприємства; визначаються стратегічні цілі функціонування підприємства; відбувається розробка та обґрунтування цілей механізму контролінгу та, на цій основі, координація стратегічних цілей підприємства з цілями контролінгу.

На стадії виконання підготовчого етапу необхідно визначитись з місцем контролінгу в організаційній структурі підприємства, адже схема впровадження контролінгу розрізняється в залежності від розміру та специфіки діяльності підприємства: на малих підприємствах система контролінгу взагалі відсутня; на середніх зазвичай функції контролінгу розподілені серед існуючих структурних підрозділів підприємства; на великих підприємствах механізм контролінгу функціонує як окремий структурний підрозділ [10].

Етап забезпечення безперервності функціонування механізму передбачає технічне (закупівля або розроблення відповідного програмного забезпечення), інформаційне (надання звітної інформації всіма підрозділами, задіяними в механізмі контролінгу, у встановлений період та з певною частотою) та документарне (розроблення бланків звітностей, карток обліку виконання показників) забезпечення цього процесу.

Етап формування організаційної структури механізму контролінгу розрізняється в залежності від розміру та специфіки діяльності підприємства: на малих підприємствах система контролінгу взагалі відсутня; на середніх зазвичай функції контролінгу розподілені серед існуючих структурних підрозділів підприємства; на великих підприємствах механізм контролінгу функціонує як окремий структурний підрозділ [10].



Рис. 1. Поетапний процес формування механізму контролінгу на промисловому підприємстві



Під час побудови організаційної структури механізму контролінгу необхідно виходити з того, що організаційна структура контролінгу є невід'ємною складовою організаційної структури підприємства в цілому. На цьому етапі визначають функціональні обов'язки учасників механізму контролінгу та відбувається встановлення взаємозв'язків (підпорядкування) між ними.

Наступним етапом в побудові механізму контролінгу на промисловому підприємстві нами визначено етап побудови його інформаційного забезпечення, який передбачає формування бази даних підрозділів підприємства, які задіяні в функціонуванні механізму контролінгу, систематизацію цих даних для здійснення аналізу та проведення щоденного моніторингу нормативно-правової бази.

Одним з найбільш важливих етапів в процесі побудови та функціонування механізму контролінгу є формування інструментарію контролінгу, за допомогою якого відбувається планування, аналіз та контроль ефективності функціонування механізму та, як наслідок, досягнення стратегічних цілей підприємства в цілому. На цьому етапі вважаємо за необхідне проведення таких заходів: визначення показників, які контролюються в процесі функціонування механізму контролінгу; складання бюджету підприємства; розроблення комплексної системи показників ефективності контролінгу (КСПЕК). Всі ці заходи спрямовані на ефективне планування (за допомогою бюджетування) та контроль (за допомогою КСПЕК) процесу функціонування механізму контролінгу, як інструменту системи управління промисловим підприємством.

На наступному (аналітичному) етапі відбувається аналіз виконання планових показників, які виявляються в принциповій моделі планування параметрів функціонування промислового підприємства та їх актуалізації. Аналіз показників відбувається щоденно кожним підрозділом, задіяним в функціонуванні механізму контролінгу, окремо. Відповідальна особа в кожному підрозділі здійснює розрахунок абсолютного та відносного відхилення фактичного рівня показників від запланованого.

На стадії дослідницького етапу на основі даних, які були отримані на аналітичному етапі, відбувається актуалізація параметрів функціонування підприємства, для досягнення ним стратегічної цілі; визначаються фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на результативність діяльності підприємства (тобто на відхилення фактичного рівня підконтрольних показників від запланованого).

На основі визначених факторів впливу та аналізу виконання планового рівня показників складається багаторівнева математична модель контролінгу промислового підприємства, суть якої полягає в максимізації прибутку підприємства шляхом оптимізації процесу бюджетування як основного інструментарію процесу планування в механізмі контролінгу.

На заключному етапі формування механізму контролінгу в системі управління підприємством відбувається оцінка ефективності від його впровадження, а також оцінка рівня досягнення стратегічних цілей підприємством. На основі отриманих результатів менеджмент підприємства або розробляє рекомендації щодо вдосконалення механізму контролінгу (його організаційної структури або інструментарію) або приймає рішення про розроблення та впровадження альтернативних варіантів управління підприємством.

**Висновки з проведеного дослідження.** У статті дістали подальшого розвитку теоретичні підходи до формування ефективного механізму контролінгу на промисловому підприємстві.

Встановлено, що формування поетапного процесу впровадження механізму контролінгу базується на узагальненні поставлених перед цим механізмом завдань, виконуваних ним функцій та базових принципів, на яких він діє, та дозволяє: знизити ризик впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на результативність діяльності промислового підприємства; забезпечити необхідний рівень розвитку підприємства; досягти узгодженості стратегічних, поточних та оперативних цілей; приймати оптимальні управлінські рішення щодо стратегічного розвитку підприємства.

Обґрунтовано, що з метою ефективного функціонування механізму контролінгу необхідно удосконалити організаційно-економічну структуру управління підприємством, що дозволить досягти необхідного рівня його розвитку, який характеризується прибутковістю при виробництві та реалізації конкурентоспроможної продукції.

Подальшого наукового обґрунтування потребує комплексна система показників ефективності контролінгу (КСПЕК), за допомогою якої буде проведено оцінку ефективності сформованого механізму.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Деменіна О.М. Організаційно-економічний механізм оперативного контролінгу на промисловому підприємстві [Текст] : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 : захищена 10.02.2005 / Деменіна Олена Миколаївна; Київський національний університет технології та дизайну. – К., 2005. – 190 с.
2. Козуб О.В. Формування системи управління промисловими підприємствами на засадах контролінгу [Текст] : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 : захищена 18.09.2009 / Козуб Олена Вікторівна; Класичний приватний університет. – Запоріжжя, 2009. – 202 с.
3. Актентюк М.М. Формування адаптивної системи контролінгу в менеджменті аграрних підприємств [Текст] : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 : захищена 20.10.2008 / Актентюк Мар'яна Миколаївна; Національний аграрний університет. – К., 2003. – 207 с.
4. Верещагін В.В. Контролінг як система управління реальними інвестиціями торговельного підприємства [Текст] : дис. ... канд. екон. наук : 08.07.05 : захищена 13.05.2004 / Верещагін Вадим Вікторович; Київський національний торговельно-економічний університет. – К., 2004. – 220 с.
5. Пич Г. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки / Г. Пич // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С. 102–107.
6. Карминский А.М. Контроллинг в бизнесе. Методические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – М. : Финансы и статистика, 1998. – 256 с.
7. Козар Д.С. Генезис концептуальных основ контроллингу / О.С. Галушко, Д.С. Козар // Науково-теоретичний та інформаційно-практичний журнал «Економічний вісник» Національного гірничого університету. – 2011. – № 3. – С. 78–86.
8. Лопатников Л.И. Экономико-математический словарь: словарь современной экономической науки / Л.И. Лопатников. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Дело. – 2003. – 520 с.
9. Холл Х.Р. Организации: структуры, процессы, результаты / Х.Р. Холл. – СПб. : Питер, 2000. – 512 с.
10. Курочкин А. Принципы организационного проектирования пред-приятий / А. Курочкин // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 1. – С. 90–96.
11. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структуры, процессы / Дж. Л. Гибсон; [пер. с англ.]. – 8-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
12. Гладких Н.И. Контроллинговый механизм в системе управления предприятием [Текст] : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 : захищена 21.03.2002 / Гладких Николай Иванович; НАН Украины Институт экономики и промышленности. – Донецк, 2000. – 217 с.