

Minakova S. M.

Odessa National Marine University

FACTORS OF FORMING OF LOGISTIC INFRASTRUCTURE IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION

Summary

Analyzed and systematized the main decisive factors of logistics infrastructure, which contribute to building an effective economic relations in the marine port of Ukraine. Dedicated and justified leading function as a separate port facilities, and the national port complex with the competencies of different responsible institutions. Based on the results of the research in the article is made corresponding conclusions.

Key words: port complex, the economic relations, transport and logistics system.

УДК 005.584

Мочона Л. Г.

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

УТОЧНЕННЯ СУЧАСНОГО ЗМІСТУ ТА ФУНКЦІЙ КОНТРОЛІНГУ

У статті уточнено зміст контролінгу, його місце у системі управління з урахуванням сучасних концепцій вітчизняних та зарубіжних вчених. Автором охарактеризовано ключові функції та завдання контролінгу для посилення дієвості управління на підприємствах.

Ключові слова: контролінг, контроль, концепція, система управління, інструмент менеджменту, планування, управлінський облік, інформаційна система.

Постановка проблеми. В умовах постійної мінливості зовнішнього середовища, зростання економічної нестабільності, розвитку технологічного прогресу суб'єкти господарювання, які є основою для побудови економіки країни, потребують використання ефективних підходів до управління, які б відповідали вимогам сьогодення.

Досягнення поставленої мети суб'єктами господарювання неможливе без здійснення постійного контролю за реалізацією завдань. Використання традиційного контролю означає втрату потенційних можливостей, адже механізм управління базується на аналізі минулих подій, натомість використання контролінгу забезпечує передбачення можливих сценаріїв розвитку подій у майбутньому та розробку відповідних заходів стосовно попередження чи уникнення небажаних ситуацій.

Протягом останніх років учені і практики у сфері менеджменту досить часто використовують термін «контролінг», але кожен з них має своє бачення стосовно його сутності та функціональної спрямованості. Подібна увага до контролінгу цілком виправдана, оскільки він виступає для суб'єктів господарювання у ролі своєрідного центрального блоку управління в умовах ринкової економіки на відміну від систем обліку і планування.

На сьогодні в економічно розвинених країнах динамічно розвивається концепція контролінгу яка інтегрує в собі ряд функціональних завдань тим самим виступаючи найефективнішим інструментом менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням теоретичних та практичних аспектів категорії контролінгу займаються як зарубіжні, так і вітчизняні вчені, про що свідчить численна кількість праць з даної проблеми, зокрема: Р. Манн [2], Д. Ханн [7], Т. Рейхман [5], Д. Шнайдер [8], П. Прайслер [10], Т. Одинцова [19], О. Кармінський [1], О. Зоріна [18], Р. Задорожна [17]. Представлення контролінгу економістами з різних

країн має ряд відмінностей, що спричинено рівнем економічного розвитку окремо взятої країни, її історичними особливостями і традиціями.

Виділення невирішених раніше загальної проблеми. Концепція контролінгу сформувалася у межах системи управління підприємством, тому сьогодні ведеться гостра полеміка стосовно визначення його сутності, цілей, завдань, функцій, принципів та інструментів, що підтверджує актуальність даної теми. У свою чергу наявна неоднозначність поглядів стосовно даної проблеми негативно відображається на процесах впровадження контролінгу у вітчизняну практику господарювання та розробки його інструментарію.

Мета статті. Метою роботи є дослідження підходів щодо визначення сутності контролінгу, його ролі у системі прийняття управлінських рішень та сфери функціональної спрямованості. Досягнення поставленої мети ґрунтується на реалізації наступних завдань: аналіз існуючих на сьогодні трактувань поняття «контролінг» та формулювання найбільш адаптованого до вітчизняної економіки визначення, яке у повній мірі окреслить місце контролінгу у системі управління, його завдання, функції, інструменти.

Виклад основного матеріалу. Необхідність створення на сучасних підприємствах контролінгу пояснюється наступними причинами: зміщенням акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього; зростанням нестабільності зовнішнього середовища; необхідністю безперервного відстеження змін, що відбуваються на підприємстві; ускладненням систем управління на підприємстві, що потребує чіткої координації всередині системи управління; необхідністю побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління.

У вітчизняній і зарубіжній літературі поняття «контролінг» набуло широкого поширення. Слово «контролінг» походить від англійського «to control», що означає управляти, наглядати, перевіряти, контролювати. Виділяють дві школи

організаційного управління – німецьку та американську.

У Німеччині переважає наукове обґрунтування принципів та методів контролінгу, і він виступає інструментом загального планування та контролю результатів і фінансів підприємства з орієнтацією на результат, а управлінський облік є складовою контролінгу. Натомість у США більше уваги приділяють його інструментам, які використовуються на практиці, і контролінг розглядають лише як підсистему управлінського обліку, яка тісно пов'язана з технологіями управління компанією [16, с. 98].

Запозичене з англійської мови слово «контролінг» досить часто асоціюється з словом «контроль», але їх не слід ототожнювати, адже останній виступає однією з функцій контролінгу, який, на відміну від контролю, є безперервним проце-

сом. Крім того, суттєво відрізняються контроль і контролінг за ознакою часу, адже контроль спрямований на дослідження минулого, встановлення помилок і відхилень від планових показників, тоді як контролінг орієнтований на майбутній розвиток підприємства. Контролінг ставить собі за мету управління майбутнім для забезпечення тривалого і успішного функціонування підприємства [17, с. 46].

Досить часто контролінг ототожнюють з управлінським обліком, але він має значно ширше функціональне призначення. Проте більшість економістів стверджують, що контролінг не обмежується лише контролем, а включає в себе управління, регулювання, контроль, нагляд, тобто його функціональне застосування набагато ширше і передбачає: інформувати про події на підприємстві,

Таблиця 1

Еволюція розуміння сутності контролінгу та функціональної спрямованості крізь призму його концепцій

ЗМІСТ КОНЦЕПЦІЇ	П-Д	ВИЗНАЧЕННЯ КОНТРОЛІНГУ	ОСНОВНА МЕТА	ІНФ. БАЗА	АВТОРИ	
РОЗГЛЯД КОНТРОЛІНГУ ЯК ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ	Управлінський облік	80-ті роки	Контролінг – система регулювання витрат і результатів діяльності, що базується на інформаційному забезпеченні. Контролінг – система забезпечення виживання підприємства у двох аспектах: короткостроковому і довгостроковому. Контролінг – концепція економічного управління підприємством, спрямована на виявлення всіх можливостей і ризиків.	вдосконалення управління витратами; розроблення системи бюджетування	дані бухгалтерського обліку	Манн Р. [2] Майер Е. [2] Фольмут Х. [6]
		кін. 80-их років	Контролінг – концепція управління, орієнтована на результат. Контролінг – управлінський інструмент, що підтримує прийняття управлінських рішень за допомогою підбору та обробки інформації.	вирішення окремих завдань стратегічного менеджменту	дані всіх функціональних областей	Рейхман Т. [5] Прайсслер П. [10]
РОЗГЛЯД КОНТРОЛІНГУ ЯК КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ	Планування і контроль	90-ті роки	Контролінг – це елемент управління соціальною системою з акцентом перш за все на завданнях планування, контролю й інформування. Контролінг – функція, організована задля підтримки управління. Контролінг – це комплекс завдань щодо планування на основі інформації внутрішнього виробничого обліку.	бюджетування; стратегічне та оперативне планування	дані планово-контрольних звітів на основі обліку	Хан Д. [7] Хорват П. [11] Шнайдер Д. [8]
		поч. 90-х років	Контролінг – це функція підтримки керівництва у процесі координації з орієнтацією на планування, інформування та контроль Контролінг – інструмент координації діяльності з метою досягнення системи цілей.	координація процесів системи менеджменту для досягнення конкретної цілі	дані стосовно управління відхиленнями	Вебер Й. [12] Кюпер Х. [9]
РОЗГЛЯД КОНТРОЛІНГУ ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	Управління управлінням	кін. 90-х років	Контролінг – функціонально-відосблений напрям економічної роботи на підприємстві для ухвалення оперативних і стратегічних рішень. Контролінг – це концепція системного управління в основі якої лежить бажання забезпечити довгострокове ефективне функціонування підприємства. Контролінг – філософія та образ мислення керівників, орієнтовані на ефективне використання ресурсів і розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.	планування; бюджетування; аналіз відхилень; описання бізнес-процесів	систем а знань для системи підтримки прийняття рішень	Данилочкіна Н. [8] Фалько С. [1] Кармінський А. [1]
		2000-ні роки	Контролінг – рівноправна управлінська функція серед таких: планування, організація, керування кадрами, керівництво і контроль. Контролінг – інтегрована інформаційно-функціональна система, спрямована на досягнення кількісних і якісних цілей підприємства за допомогою використання специфічних технологій та інструментів управління підприємством.	рефлексія управлінських рішень з ціллю їх формалізації	система управління знаннями	Піч Г., Шерм Є. [4] Амосов. О. [15]
ФУНКЦІОНАЛЬНА СПРЯМОВАНІСТЬ КОНТРОЛІНГУ						

консультувати, координувати, формувати управлінські рішення відповідно до поставлених цілей та переконань управлінців. Натомість головним призначенням управлінського обліку є забезпечення керівництва об'єктивною, структурованою, своєчасною інформацією для здійснення ефективного управління. Таким чином, контролінг забезпечує успішне функціонування підприємства у довгостроковому періоді завдяки реалізації стратегічних цілей на основі використання даних управлінського обліку [18, с. 43].

Зведення контролінгу до управлінням теж викликає безліч питань, адже управлінцям потрібна інформація, яка б повною мірою відображала стан справ на підприємстві, була достовірною і своєчасною. Лише систематизувавши і проаналізувавши отримані дані завдяки інформаційній підтримці контролерів, менеджери можуть приймати ефективні і своєчасні рішення, тобто контролінг у даному аспекті виступає в якості дієвого інструменту для здійснення управління.

Трактування сутності контролінгу демонструє достатньо різноплановий підхід, тому можна зробити висновок щодо відсутності однозначного тлумачення даного поняття. Натомість варто зазначити, що провідні фахівці у сфері управління використовують системний і процесний підходи щодо розкриття сутності контролінгу.

Незважаючи на наявність різноманітних підходів стосовно сутності контролінгу, що пов'язано з визначенням об'єкта дослідження, можна стверджувати, що він є не лише інструментом чи комплексом методів, а сучасною філософією управління.

Проаналізувавши історію виникнення контролінгу, можна зробити висновок, що на першому етапі його сприймали як функцію управління, суть якої полягала у створенні облікових даних інформаційної системи підтримки управлінських рішень; на другому – як концепцію управління, а на третьому етапі його почали розглядати як систему управління (табл. 1).

Еволюція погляду стосовно сутності контролінгу у сучасній теорії і практиці управління розкривається крізь призму його концепцій, досліджених провідними вітчизняними та зарубіжними науковцями.

У 80-х роках минулого століття Р. Манн, С. Майер, Х. Фольмут прирівнювали контролінг до управлінського обліку, основною метою якого було вдосконалення управління витратами, розроблення системи бюджетування [20, с. 131].

Відповідно до другої концепції, Т. Рейхман, П. Прайслер почали розглядати контролінг як «інформаційне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень», а саме збір і обробку інформації необхідної для здійснення планування, контролю і регулювання показників.

Автори третьої концепції контролінгу Д. Ханн, П. Хорват, Д. Шнайдер визначали управління як процес переробки інформації, що відбувається за допомогою планування, регулювання, контролю. При цьому суттєва роль належить менеджеру, який приймає рішення стосовно засобів досягнення поставлених цілей.

Послідовники четвертої концепції контролінгу Й. Вебер, Х. Кюпер вважають, що координація та регулювання відіграють ключову роль в управлінні суб'єктом господарювання. При цьому регулювання забезпечує реалізацію оперативних завдань, а координація сприяє вдосконаленню процесу управління. В рамках даної концепції досліджувалися питання стосовно фінансів, інвестицій, персоналу, маркетингу та логістики.

В основі п'ятої концепції, яку розробили Н. Данилочкіна, С. Фалько, А. Кармінський, контролінгу відводиться «системний підхід», що передбачає формалізацію процесу збереження і обробки даних, а саме – алгоритму прийняття рішень. Таким чином, акцент переноситься з системи управління даними на систему управління знаннями.

Контролінг, відповідно до шостої концепції управління, авторами якої є Г. Піч, Є. Шерм, О. Амосов, являє собою функцію управління, ключовими елементами якої є процес прийняття осмисленого і усвідомленого управлінського рішення. Тобто, згідно з даною концепцією, контролінг не здійснює координуючу роль, а здійснює її методичне забезпечення.

На сьогодні фахівці у сфері управління виокремлюють сьому концепцію управління, яка ґрунтується на зростанні самоуправління та децентралізації, адже, відповідно до реалій сьогодення, ефективна діяльність підприємства більшою мірою залежить від успішності реалізації управлінського рішення, а не процесу його підготовки.

Крім того, з початку 2000-х років набула популярності і зараз перебуває на стадії формування концепція стратегічної навігації, суть якої полягає у тому, що контролінг повинен бути зосереджений на реалізації завдань стратегічного менеджменту, так як вирішення завдань оперативного характеру може бути автоматизовано. Даний підхід передбачає розробку інструментів для кількісного вимірювання стратегічних намірів і потенціалів [19, с. 128].

Також досить цікавою є концепція оптимізації інтересів зацікавлених осіб у рамках корпоративного управління, що передбачає збалансування



Рис. 1. Класифікація концепцій контролінгу за ознакою уточнення його функцій та цільового спрямування

підприємством своїх інтересів з інтересами широкого кола інститутів, зокрема з їх нормами, правилами, що враховується при формуванні цілей і завдань (рис. 1).

Аналіз існуючих на сьогодні концепцій контролінгу показує, що вони визначаються економічною парадигмою та розвиваються прямо пропорційно появі нових цільових установок економічної діяльності і гнучко реагують на сучасні тенденції у теорії та практиці управління.

Таким чином, кожна з існуючих концепцій є правомірною, так як відповідає баченню ролі контролінгу у системі управління підприємством на відповідному етапі його розвитку і робить акцент на ті чи інші його функціональні особливості.

Сучасний економічний словник визначає контролінг як: 1) систему неперервної оцінки різних сторін діяльності підприємства, його підрозділів, керівників, співробітників; 2) інструмент планування, обліку та аналізу стану справ на підприємстві, який використовують для прийняття рішень на основі зібраної та обробленої інформації [18, с. 41].

Аналіз бачення функцій управління провідними вітчизняними вченими дає змогу визначити місце і роль контролінгу у теорії і практиці сучасного менеджменту.

Зокрема, Прокопенко О. В. [21, с. 31] вважає, що контролінг – центральна система управління підприємством або окремих процесом, яка пов'язує, координує, узгоджує, спрямовує, контролює діяльність усіх функціональних управлінських одиниць з метою адаптації їх 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.

Схожої думки дотримується Григораш І. О. [16, с. 100], який зазначає, що контролінг – це система управління діяльністю підприємства, що інтегрує, координує, спрямовує діяльність усіх підрозділів на досягнення короткострокових і довгострокових цілей.

Натомість Коюда В. О. під контролінгом розуміє складну підсистему управління підприємством, що спрямована на досягнення його стратегічних і оперативних цілей, що включає такі елементи: постановка цілей, планування, бюджетування, управлінський облік, інформаційні потоки, моніторинг, контроль, аналіз планів, результатів і відхилень, а також розроблення рекомендацій для прийняття управлінських рішень.

Деякі науковці пропонують обмежити функціональну сферу контролінгу рамками управлінського обліку, що говорить про вузьке розуміння його сутності. Наприклад, Стефанюк І. Б. [17, с. 47] зазначає, що контролінг – це принципово нова концепція інформації й управління, що являє собою обліково-аналітичну систему, що реалізує синтез елементів обліку, аналізу, планування, контролю, забезпечує як оперативне, так і стратегічне управління процесом досягнення цілей та результатів діяльності підприємства.

Подібної думки дотримується Зоріна О. А. [18, с. 40], яка вважає, що контролінг – це комплексна система управління підприємством, що охоплює управлінський облік, облік і аналіз витрат з метою контролю всіх статей витрат, усіх підрозділів і всіх складових виробленої продукції

(виконання робіт і надання послуг), а також їх подальше планування.

Цікавим є бачення даної проблеми Задорожної Р. П. [17, с. 47], оскільки вона робить акцент на управлінській природі контролінгу, що відповідає його сучасному розумінню як технології управління управлінням. Автор визначає, що контролінг – чітко організована система контролю за виконанням всіх завдань і доручень, передбачених бізнес-планом, що охоплює усі рівні – від робочих місць, дільниць, бригад до управління виробництвом і фірмою в цілому. Контролінг передбачає безперервне інформування керівництва підприємства про стан усіх сторін його діяльності відповідно до розробленої та затвердженої системи часткових та узагальнюючих показників.

Варто зазначити, що найбільш актуальним і перспективним є погляди, в межах яких контролінг визначається як управління управлінням, що дає змогу здійснювати координацію всіх аспектів діяльності підприємства та створює зворотній зв'язок. Оскільки, на сьогодні не існує єдиного підходу до розуміння сутності контролінгу то досить складно охарактеризувати його структуру.

Детальний аналіз та синтез концепцій і підходів щодо змістовної суті контролінгу дозволив пропонувати розгляд контролінгу як:

1) функцію управління, спрямованість якої полягає в інформаційному забезпеченні керівництва необхідними даними для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі використання системи обліку;

2) концепцію управління, адже контролінг дозволяє координувати діяльність управлінців у системі управління, направляє їх на досягнення цілей підприємства та узгоджує функції аналізу, контролю, планування, організації за допомогою яких відбувається процес переробки інформації;

3) систему управління, оскільки контролінг здійснює координацію діяльності системи управління підприємством (управління управлінням), що передбачає формалізацію алгоритму і здійснення самоаналізу прийнятих рішень, що означає керування процесом їх прийняття загалом.

Одним з основних завдань контролінгу є надання інформаційних послуг управлінським структурам в оптимальній кількості. Проте основне завдання – це координація усіх видів діяльності і прийнятих рішень, спрямованих на досягнення результату і ефективного використання наявного потенціалу [22, с. 116].

Функції контролінгу визначаються поставленими перед організацією цілями та включають ті види управлінської діяльності, що забезпечують досягнення цих цілей. У теорії менеджменту не існує однозначної думки щодо управлінських функцій. Їх перелік може збільшуватися від чотирьох «класичних» (мотивація, організація, планування, контроль) до десяти і більше. Деякі автори до функцій контролінгу відносять: планування, управління, контроль, інформування. Натомість інші виокремлюють такі функції, як: координація планів і діяльності; стратегічне і оперативне планування; контроль, ревізія, внутрішній аудит; методологічне забезпечення і внутрішній консалтинг; формування інформаційних каналів та інформаційне забезпечення підприємства.

Узагальнюючи концепції щодо контролінгу, виділимо такі його функції:

1) функція посилення контролю й аналізу функціонування підприємства, що передбачає оцінювання за допомогою індикаторів процесів, що від-

буваються в діяльності підприємства, змін його внутрішнього середовища й впливу зовнішніх умов;

2) функція інформаційного забезпечення передбачає розробку і ведення системи управлінського обліку, збір, обробка інформації; забезпечення менеджменту підприємства своєчасною і об'єктивною інформацією;

3) функція виявлення резервів розвитку і втрачених можливостей на основі виявлення сильних та слабких сторін підприємства, можливостей і загроз; аналізі результатів діяльності підприємства та його окремих підрозділів;

4) функція консультування полягає в наданні консультацій керівництву щодо прийняття і реалізації управлінських рішень в межах компетенції служби контролінгу;

5) функція діагностики та моніторингу передбачає постійний моніторинг усіх сфер діяльності підприємства, зокрема вона полягає в контролі ресурсного, організаційного, управлінського потенціалів та спрямована на їх максимальне використання;

6) функція координації полягає в координації всіх функцій управління та сфер діяльності підприємства;

7) функція посилення планування і прогнозування передбачає розробку планів, направлених на реалізацію цілей підприємства; складання прогнозів; розробку проектів управлінських рішень; перевірку запропонованих планів на можливість реалізації; аналіз відхилень від встановлених планових завдань чи нормативів.

Центральною функцією контролінгу є координація різних функціональних підсистем, що діють на підприємстві, зокрема всіх ланок управління, що зумовлено поділом системи управління на складові: організацію, систему планування та контролю, інформаційну систему, систему управління персоналом, систему стратегічного управління.

Запровадження системи контролінгу надає змогу посилити оптимізацію системи планування, підвищення продуктивності праці, зростання фінансової стабільності, підвищення рівня інвестиційної привабливості та ефективності документообігу.

Налаштування наявних систем управління підприємством на впровадження контролінгу першочергово повинно здійснюватися шляхом часткового впровадження означених основних функцій. Це є реалістичним і раціональним шляхом, оскільки перебудувати всю систему управління на підприємстві неможливо, а, крім того, ризиковано. Тому доцільно ввести у економічні відділи контролера або уточнити перелік функцій у посадовій інструкції економістів. На великих підприємствах можливо запровадити службу контролінгу, але потрібно обґрунтувати його доцільність та економічну ефективність.

Висновки і пропозиції. Таким чином, здійснений аналіз концепцій щодо контролінгу підприємства та синтез напрацьованих відомих практиків дозволив запропонувати удосконалення теоретичних основ контролінгу і розглядати його як функцію управління, концепцію управління та систему управління, що змістовно наповнюється відповідними методами, інструментами та забезпеченням.

Список літератури:

1. Контроллинг : учебник [А. М. Карминский, С. Г. Фалько, А. А. Жевага]; под ред. А. М. Карминского, С. Г. Фалько. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 336 с.
2. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления / Майер Э. – М. : Финансы и статистика, 1993. – 76 с.
3. Манн Р. Контроллинг для начинающих / Манн Р., Майер Э. – М. : Финансы и статистика, 1992. – 208 с.
4. Пич Г., Шерм Э. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки / Г. Пич, Э. Шерм // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С. 102-107.
5. Рейхман Т. Менеджмент и контроллинг. Одни цели – разные пути и инструменты [Текст] / Т. Рейхман // Международный бухгалтерский учет. – 1999. – № 5. – С. 40-52.
6. Фольмут Х. Контролинг от А до Я. – М. : Финансы и статистика, 1998. – 240 с.
7. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / пер. с нем.; под ред. и с предисл. А. А. Турчака. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 800с.
8. Шнайдер Д. Контролинг как инструмент управления предприятием: [Текст] / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин и др.; под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 279 с.
9. Kupper H. Controlling: Konzeptionen, Aufgaben und Instrumente. 3. Aufl., Stuttgart, 2001. – 345 p.
10. Preissler P. R. Controllin: Lehrbuch u. Intensivkurs. – 4, durchges Aufl. – Munchen : Oldenbourg. – Wien, 1992. – 215 p.
11. Horvath P. Controlling. 9., ubearb. Aufl. – Munchen : Vahlen Verlag, 2003. – 367 s.
12. Weber J./ Logistic – Controlling. – Stuttgart : Vahlen Verlag, 1993. – 194 s.
13. Формалізація задач у контролінгу логістичної діяльності підприємства : монографія / Л. М. Малаєць, Г. Л. Матвієнко-Біляєва. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – 228 с.
14. Альошин С. Ю. Управління інноваційним розвитком підприємства на засадах контролінгу: теоретичний аспект / С. Ю. Альошин. – 2014. – № 1. – С. 208-216.
15. Амосов О. Ю. Контролінгові механізми в системі управління підприємством / О. Ю. Амосов // Економіка та управління. – 2012. – № 1. – С. 82-86.
16. Григораш І. О. Контролінг як сучасна система управління підприємством / І. О. Григораш // Економіка та управління підприємствами. – 2010. – № 11(113). – С. 96-107.
17. Задорожна Р. П. Контролінг як концепція управління фінансово-господарською діяльністю підприємства / Р. П. Задорожна // Вісник. – 2010. – № 1(11). – С. 46-50.
18. Зоріна О. А. Проблематика трактування контролінгу / О. А. Зоріна // Статистика України. – 2011. – № 1. – С. 40-44.
19. Одинцова Т. М. Современные концепции и перспективы развития контроллинга в Украине / Т. М. Одинцова // Вісник СевНТУ. Серія: Економіка і фінанси. – 2011. – № 116. – С. 126-132.
20. Петрович Й. М. Еволюція контролінгу в сучасній теорії та практиці управління вітчизняними підприємствами / Й. М. Петрович // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 1. – С. 129-137.
21. Прокопенко О. В. Економічна сутність контролінгу, його місце у системі управління підприємством / О. В. Прокопенко // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – 2011. – № 4. – С. 27-33.
22. Швидкий Е. Контролінг як технологія інтелектуалізації управління бізнес-процесами на підприємствах / Е. Швидкий // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 1(34). – С. 115-119.

Мочоная Л. Г.

Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця

УТОЧНЕНИЕ СОВРЕМЕННОГО СОДЕРЖАНИЯ И ФУНКЦИЙ КОНТРОЛЛИНГА**Резюме**

В статье уточнено содержание контроллинга, его место в системе управления согласно современных концепций отечественных и зарубежных ученых. Автором охарактеризованы ключевые функции и задачи контроллинга для повышения эффективности управления на предприятиях.

Ключевые слова: контроллинг, контроль, концепция, система управления, инструмент менеджмента, планирование, управленческий учет, информационная система.

Mochona L. G.

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

CLARIFICATION THE CURRENT CONTENTS AND FUNCTIONS OF CONTROLLING**Summary**

In the article clarified the contents of controlling, its place in the system of management based on modern concepts of national and foreign scientists. The author described the key functions and controlling tasks for increase the effectiveness of management at enterprises.

Key words: controlling, control, concept, system of management, instrument of management, planning, management accounting, information system.

УДК 629.73;65.014.1

Мяких І. М.

Національний авіаційний університет

ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ІНТЕГРОВАНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР (ІБС) АВІАПІДПРИЄМСТВ

У статті розкрито концепція розвитку авіапідприємств та методика розробки антикризових програм. Проведено аналіз різних підходів в системі управління потенціалом розвитку авіапідприємств. Висвітлено механізм послідовності дій системи управління інтегрованими бізнес-структурами (ІБС) авіапідприємств з метою ефективного функціонування у довгостроковому періоді.

Ключові слова: концепція розвитку авіапідприємства, антикризове управління, стратегічне управління, антикризова програма, ситуаційне управління.

Постановка проблеми. Реформування та трансформація суспільно-економічного ладу в Україні протягом останніх років формування ринкової інфраструктури створили підґрунтя для розвитку підприємств і зумовили необхідність дослідження проблеми їхнього розвитку загалом та потенціалу розвитку підприємств авіагалузі зокрема.

Нерозуміння до останнього часу стратегічної ролі потенціалу авіапідприємств призвело до необхідності розробки теоретичних та методологічних підходів до процесу їх розвитку, так як кожне авіапідприємство повинно чітко переосмислити своє місце в ринкових умовах, стати активним складовим зовнішнього середовища, створити стійкі конкурентні переваги. А отже, важливим моментом вирішення цієї проблеми є формування економічних основ управління потенціалом розвитку авіапідприємств

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В Україні та за кордоном набуто повного досвіду в дослідженні потенціалу авіапідприємств, пошуку та реалізації потенціалу розвитку. Серед відомих вчених, які працювали над цими проблемами, можна виділити І. Ансоффа, П. Друкера, А. Томпсона, а також, О. Ареф'єву, В. Бабіча, В. Беседіна, В. Голікова, М. Єрмошенка, Г. Одінцову, М. Чумаченка та інших. Однак на сьогодні не вироблено єдиного підходу щодо визначення потенціалу авіа-

підприємства, як цілісної системи. В основному у своїх працях науковці розглядають лише окремі складові потенціалу підприємства (виробничий потенціал, кадровий потенціал, тощо), але в їх дослідженнях не визначаються резерви використання функціональних складових потенціалу та потенціалу загалом. Через це проблема реформування економіки України потребує вирішення теоретичних і методичних питань впливу факторів на потенціал підприємства, механізмів управління потенціалом.

Метою написання статті є розкриття методичних підходів вибору та побудови раціональної стратегії розвитку авіапідприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Авіаційна галузь залишається однією із галузей, що здатна як створювати високотехнологічну продукцію на світовому рівні, у тому числі, виробництво літальних апаратів замкнутим циклом, так і надавати послуги у перевезенні пасажирів і вантажу. Однак за останні роки в результаті змін в економіці, в соціальній сфері, спаду платоспроможності та попиту населення, виникають складності у суб'єктів господарювання авіаційної галузі в процесі адаптації до сформованих в країні ринкових умов, що призводить до великих затрат та ймовірності банкрутства. Тому без цілеспрямованої державної підтримки авіапідприємств Україна