

УДК 658.5:072  
UDC 658.5:072

### ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНТРОЛІНГУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Соколова Н.М., кандидат економічних наук, Національний транспортний університет, Київ, Україна, nata\_ns@ukr.net, orcid.org/0000-0003-0678-8882

Яценко Б.І., кандидат економічних наук, Державний університет інфраструктури та технологій, Київ, Україна, super\_inna@ukr.net, orcid.org/0000-0001-7080-7254

### PROVISION OF CONTROLLING IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

Sokolova N.M., Ph.D., National Transport University, Kyiv, Ukraine, nata\_ns@ukr.net, orcid.org/0000-0003-0678-8882

Yatsenko B.I., Ph.D., State University of Infrastructure and Technologies, Kyiv, Ukraine, super\_inna@ukr.net, orcid.org/0000-0001-7080-7254

### ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНТРОЛЛИНГА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Соколова Н.М., кандидат экономических наук, Национальный транспортный университет, Киев, Украина, nata\_ns@ukr.net, orcid.org/0000-0003-0678-8882

Яценко Б.И., кандидат экономических наук, Государственный университет инфраструктуры и технологий, Киев, Украина, super\_inna@ukr.net, orcid.org/0000-0001-7080-7254

Постановка проблеми. Фінансово-господарський стан сучасних підприємств в умовах кризи останніх років постійно погіршується. Однією із причин такого положення є неефективне управління, що призводить до втрати адаптивних можливостей підприємства в швидкозмінних умовах господарювання, які характеризуються складністю та високим рівнем невизначеності. За цих умов виникає необхідність постійно удосконалювати управлінську систему за рахунок нових та ефективних інструментів. В світовій управлінській науці одним із передових інструментів управління в мінливих умовах зовнішнього та внутрішнього середовищ вважається контролінг. Однак, в Україні на сьогодні він майже не впроваджується через недостатнє науково-методичне забезпечення. Невизначеними залишаються ключові питання змісту та місця контролінгу у системі управління, його основних функцій та завдань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження методологічних засад контролінгу належить таким зарубіжним і вітчизняним вченим як Р. Манн, П. Хорват, Й. Вебер, Т. Рейхман, Д. Шнайдер, Х.Ю. Кюппер, Ю.П. Аніскін, О.В. Ареф'єва, Л.Л. Дякон, Д.М. Кармінський, Е.А. Ананькіна, Л.А. Малишева, О.О. Терещенко, Г.О. Швиданенко, І.Є. Давидович, А.А. Діаров, Р.Г. Долинська, С.В. Івахненко, І.А. Ігнат'єва, Д.С. Лозовицький, М.Р. Лучко, І.А. Маркіна.

Проведений аналіз наукової літератури свідчить про те, що більшість досліджень присвячено теоретичному обґрунтуванню контролінгу та розробці ефективних інструментів для вирішення його окремих завдань. При цьому залишаються недостатньо висвітленими питання розробки методичного забезпечення контролінгу в умовах дії загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ. Особливої уваги заслуговує питання вдосконалення системи виявлення, оцінки, аналізу та вироблення превентивної заходів щодо попередження негативного впливу очікуваних загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ у процесі реалізації стратегій підприємства. Актуальність зазначених вище питань та об'єктивна потреба подальшої розробки досліджуваної проблематики для теорії і практики контролінгу визначили мету і завдання дисертаційної роботи.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці науково-методичних засад превентивного управління реалізацією стратегій підприємства у системі контролінгу, що націлене на підвищення ефективності стратегічного управління, гарантування досягнення його цілей і завдань.

Виклад основного матеріалу. У процесі проведеного дослідження встановлено, що системи стратегічного та оперативного управління, які функціонують на сучасних підприємствах, відрізняються складністю та низькою гнучкістю, несвочасним реагуванням на загрозовий вплив змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах, відсутністю механізмів безперервної координації та корегування стратегічних та оперативних планів, недостатньо оперативною інформаційною

підтримкою прийняття управлінських рішень, відсутністю налагодженої системи управлінського обліку, недостатністю самоконтролю менеджерів, недосконалою системою мотивації персоналу, відсутністю налаштованості на наукову рефлексію, тобто механізми самовдосконалення організації.

Аналіз теоретичних засад стратегічного управління дав змогу зробити висновок, що основним його недоліком є недосконалість системи стратегічного нагляду (контролю майбутнього), що спрямований на виявлення у майбутньому подій, які можуть вплинути на реалізацію стратегії. Проблема недосконалості стратегічного нагляду може бути вирішена на основі впровадження концепції контролінгу, яка є відповіддю на зміни у вимогах до сучасної системи управління.

У своєму розвитку концепція контролінгу пройшла три етапи. З кінця XV ст. по 30-ті рр. XX ст. за допомогою контролінгу вирішувалися економічні питання, питання фінансування та фінансових вкладів. Протягом 30-их – 80-их рр. XX ст. акцент змістився в бік комплексної координації системи планів підприємства відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах його функціонування.

Не зважаючи на тривалу історію, визначення поняття «контролінг» досі залишається неузгодженим. Це значно ускладнює практичне використання системи контролінгу на сучасних підприємствах. В усьому розмаїтті думок можна виділити два основні підходи: концептуальний і науково-практичний. Концептуальний підхід у свою чергу охоплює дві концепції: (а) орієнтовану на інформаційну сутність рішень; (б) концепцію координації, що трактує контролінг як систему координації планів підприємства. В рамках науково-практичного підходу контролінг як система підтримки управління, як окрема управлінська функція або як технологія чи інструмент управління. Зміст контролінгу найбільш обґрунтовано розкриває концептуальний підхід і його концепція координації, як такі, що відповідають завданням удосконалення стратегічного управління.

Результати аналізу та узагальнення сучасних досліджень дозволили визначити контролінг як відокремлену превентивну управлінську діяльність, предметом якої є координація стратегічних та оперативних планів на етапі їх реалізації, що обумовлена частими змінами зовнішнього та внутрішнього середовищ, у яких функціонує підприємство. Контролінг, що забезпечує координацію довгострокових планів, є стратегічним, а короткострокових планів – оперативним. Виходячи із суті контролінгу, зроблено висновок, що в системі стратегічного менеджменту від вдосконалює та розширює функцію стратегічного нагляду або «контролю майбутнього». В якості управлінської діяльності контролінг охоплює: моніторинг можливого впливу загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ на контрольні точки стратегії, їх облік, оцінку, аналіз, інтерпретацію з метою вироблення обґрунтованих рекомендацій з попередження впливу найбільш небезпечних і ймовірних загроз.

Проведений аналіз показників фінансово-господарського стану 15 середніх вантажних автотранспортних підприємств України за 2014–2016 рр. підтвердив висновок про недостатню ефективність систем стратегічного і оперативного управління. До того ж, виявлено процес її зниження.

Для аналізу стану управління вантажними автотранспортними підприємствами було використано чотири групи показників: вартості підприємств, ефективності їх роботи, платоспроможності, ділової та інвестиційної активності.

Аналіз бухгалтерської вартості підприємств показав, що вона мала тенденцію до зростання: темп приросту середньої вартості підприємства в 2015 р. у порівнянні з 2014 р. склав 88,8 %. Однак показник інвестиційної привабливості мав тенденцію до зниження: якщо у 2015 р. співвідношення прибутку і власного капіталу становило 0,14 то у 2016 р. – 0,12. Неefективною була і основна діяльність підприємств у 2013 р. кожна гривня чистого доходу від реалізації приносила підприємствам у середньому чотири копійки збитків. І лише завдяки іншій операційній діяльності, головним чином, за рахунок операційної оренди, звичайна діяльність була рентабельною.

Для кількісного оцінювання впливу ймовірних та небезпечних загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ на контрольні точки реалізації стратегії розроблена відповідна модель, в основу якої покладено метод аналізу ієрархій. Ієрархічна модель зв'язків контрольних точок та загроз (рис. 1) має чотири рівні: перший охоплює мету стратегії, другий – її контрольні точки, третій і четвертий – відповідно внутрішні та зовнішні загрози.

Спочатку за результатами експертизи будується ієрархічна модель з уточненою кількістю контрольних точок, внутрішніх та зовнішніх загроз і встановленими зв'язками між ними. На її основі експерт за показником «ступінь переважання» заповнює матриці попарних порівнянь, після обробки даних яких перевіряється узгодженість оцінок експерта.

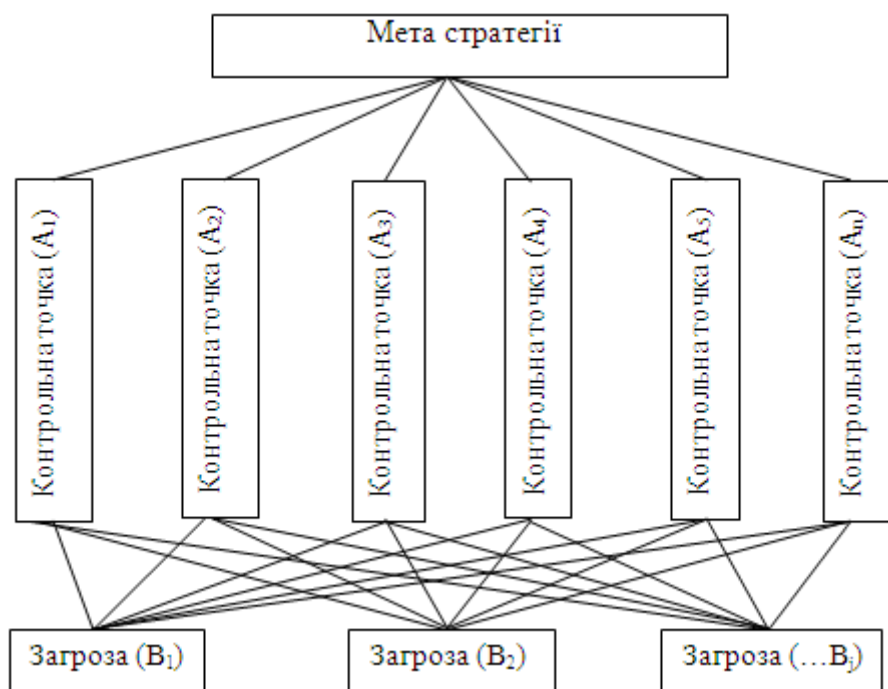


Рисунок 1 – Ієрархічна модель зв'язків контрольних точок стратегії та загроз середовища функціонування підприємства

Figure 1 – A hierarchical model of linkages of strategy points and threats to the business environment

Якщо показник «узгодженості» менший або дорівнює 0,1 то оцінки вважаються достовірними. Після отримання узгоджених оцінок за трьома рівнями ієрархії розраховуються значення глобальних пріоритетів для внутрішніх та зовнішніх загроз:

$$P_j = U_i \sum_{i=1}^n W_{ij},$$

де  $P_j$  – глобальний пріоритет  $j$ -ої внутрішньої загрози;

$U_i$  – елемент власного вектору локальних пріоритетів  $i$ -ої контрольної точки;

$W_{ij}$  – елемент власного вектору локальних пріоритетів  $j$ -ої внутрішньої загрози по відношенню до  $i$ -ої контрольної точки реалізації стратегії;

$n$  – кількість контрольних точок стратегії.

$$G_k = P_j Z_{jk}$$

де  $G_k$  – глобальний пріоритет  $k$ -ої зовнішньої загрози;

$Z_{jk}$  – елемент власного вектору локальних пріоритетів  $k$ -ої зовнішньої загрози по відношенню до  $j$ -ої внутрішньої загрози;

$m$  – кількість внутрішніх загроз.

Рівень глобальних пріоритетів визначає міру впливу загроз на контрольні точки стратегії, що дозволяє виявити ті загрози, які в найближчому майбутньому можуть негативно вплинути на контрольні точки реалізації стратегії.

Наведені результати оцінювання достовірності і можливостей практичного використання розробленого науково-методичного забезпечення контролінгу на підприємстві. Для здійснення оцінок за розробленими моделями сформовано програмне забезпечення у середовищі Microsoft Excel, яке дозволило провести експериментальне дослідження за даними підприємства приватної форми власності ПІК «Трейдінг Ко». Основними видами його діяльності є перевезення вантажів і пасажирів територією України.

Для експериментального дослідження було обрано фінансову стратегію компанії в частині вантажних перевезень. Експеримент відноситься до пасивних та контрольних констатуючих. Об'єктивним часом його проведення став другий квартал 2014 р., протягом якого здійснювались три щомісячні дослідження, що дали змогу виявити найбільш ймовірні та небезпечні загрози внутрішнього та зовнішнього середовищ на початку кожного місяця кварталу ще до настання їх дії, оцінити кількісний вплив загроз на контрольні точки стратегії та розробити відповідні заходи щодо попередження їх негативного впливу.

Контрольні точки фінансової стратегії визначили показники бюджету прибутків та збитків від вантажних перевезень:  $A_1$  – виручка від реалізації транспортних послуг;  $A_2$  – виробнича собівартість реалізації автотранспортних послуг;  $A_3$  – управлінські витрати;  $A_4$  – комерційні витрати. Загрозами

внутрішнього середовища є очікувані негативні відхилення показників бюджетів загальнопромислових накладних витрат, управлінських, комерційних витрат, прямих матеріальних витрат та затрат на оплату праці, бюджету продажів. Загальна їх кількість становила 11. Загрозами цього середовища у кількості 13 є показники зовнішнього середовища, що впливають на контрольні точки та посилюють внутрішні загрози.

Узагальнені оцінки міри впливу загроз на контрольні точки фінансової стратегії методом аналізу ієрархій представлені у формі матриць нормалізованих оцінок локальних та глобальних пріоритетів векторів внутрішніх (табл. 1) та зовнішніх (табл. 2) загроз.

Таблиця 1 – Матриця нормалізованих оцінок локальних пріоритетів векторів внутрішніх загроз та їх глобальних пріоритетів

Table 1 – Matrix of normalized estimates of local priorities of vectors of internal threats and their global priorities

Нормалізовані оцінки локальних пріоритетів контрольних точок	Внутрішні загрози	Нормалізовані оцінки локальних пріоритетів векторів внутрішніх загроз				Глобальний пріоритет
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	A <sub>3</sub>	A <sub>4</sub>	
0,6490	B <sub>1</sub>	0,5751	0,0634	0,0634	0,0634	0,4183
0,2060	B <sub>3</sub>	0,2838	0,2206	0,2206	0,2206	0,1525
0,1048	B <sub>10</sub>	0,0740	0,1179	0,1179	0,1179	0,0340
0,0402	B <sub>11</sub>	0,0671	0,5981	0,5981	0,5981	0,3844

За даними табл. 1 встановлено, що найбільший негативний вплив на контрольні точки у квітні слід очікувати від загрози зниження обсягів перевезень вантажів по Україні та зростання постійних витрат маркетингового відділу підприємства: значення глобальних пріоритетів за вказаними загрозами становили 41,8% та 38,4% відповідно.

Серед зовнішніх загроз (табл. 2) найбільший негативний вплив на внутрішні загрози та контрольні точки можливий з боку загроз падіння попиту на перевезення та збільшення долі ринку компаній-конкурентів, оскільки вони мають найбільші глобальні пріоритети відповідно 37,1% і 28,3%.

Таблиця 2 – Матриця нормалізованих оцінок локальних пріоритетів векторів зовнішніх загроз та їх глобальних пріоритетів

Table 2 – Matrix of normalized estimates of local priorities of vectors of external threats and their global priorities

Зовнішні загрози	Вектор глобальних пріоритетів внутрішніх загроз				Глобальний пріоритет зовнішніх загроз
	0,4183	0,1525	0,0340	0,3844	
	Нормалізовані оцінки локальних пріоритетів векторів зовнішніх загроз				
	B <sub>1</sub>	B <sub>3</sub>	B <sub>10</sub>	B <sub>11</sub>	
C <sub>1</sub>	0,3790	0,3790	0,3790	0,3790	0,3714
C <sub>2</sub>	0,2894	0,2894	0,2894	0,2894	0,2836
C <sub>5</sub>	0,0931	0,0931	0,0931	0,0931	0,1412
C <sub>6</sub>	0,1269	0,1269	0,1269	0,1269	0,1469
C <sub>7</sub>	0,0762	0,0762	0,0762	0,0762	0,0284
C <sub>8</sub>	0,0353	0,0353	0,0353	0,0353	0,0132

На основі здійснених дослідів були розроблені та прийняті до впровадження керівництвом відповідні заходи для попередження негативного впливу загроз на реалізацію фінансової стратегії підприємства. Це дало змогу оцінити результати експерименту шляхом порівняння фактичних значень контрольних точок стратегії за підсумками 2016 р. з прогнозними їх значеннями: виручка від реалізації транспортних послуг збільшилась на 3,4 % виробнича собівартість реалізації послуг зменшилась на 3,6%, управлінські витрати – на 6,1 %, комерційні витрати на 10,9%. При цьому збиток від вантажних перевезень на підприємстві скоротився до 1470 тис. грн порівняно з прогнозним значенням 1673 тис. грн.

Експериментальне дослідження підтвердило достовірність розробленого науково-методичного забезпечення контролінгу на підприємстві та засвідчило наступні можливості моделей прогнозування:

- здійснення щомісячного прогнозування найбільш ймовірних та небезпечних загроз зовнішнього і внутрішнього середовищ щодо досягнення стратегічних цілей;
- ранжування загроз за ступенем впливу на контрольні точки;
- здійснення оперативного коригування заходів щодо реалізації стратегій підприємства;
- дослідження динаміки загроз за мірою їх впливу на реалізацію стратегій підприємства.

Висновки. В статті узагальнено та по-новому вирішено науково-практичне завдання управління підприємством на засадах контролінгу в умовах мінливості зовнішнього та внутрішнього середовищ. Результати проведеного дослідження дозволили сформулювати висновки практичного напрямку:

1. Окреслено зміст контролінгу в контексті концепції координації. Результати теоретичного аналізу та узагальнення сучасних досліджень дозволили визначити контролінг як відокремлену превентивну управлінську діяльність, предметом якої є координація планів на етапі їх реалізації, що обумовлена частими змінами зовнішнього та внутрішнього середовищ, в яких функціонує підприємство. Визначено, що за своєю сутністю контролінг забезпечує рефлексію в управлінській системі шляхом вдосконалення процесу реалізації стратегій підприємства. Контролінг, що забезпечує координацію довгострокових планів, є стратегічним, координацію короткострокових планів – оперативним.

2. Сформовано систему операцій і процедур технології контролінгу в процесі реалізації стратегічних планів підприємства. Виходячи із сутності контролінгу, зроблено висновок, що у системі стратегічного менеджменту він вдосконалює та розширює функцію стратегічного нагляду або «контролю майбутнього». Контролінг як управлінська діяльність охоплює систему операцій і процедур, яка включає: моніторинг можливого впливу загроз зовнішнього і внутрішнього середовищ на контрольні точки стратегії, їх облік, оцінку, аналіз інтерпретацію з метою вироблення обґрунтованих рекомендацій з попередження негативного впливу найбільш небезпечних і ймовірних загроз на реалізацію стратегії.

3. Розроблені підходи щодо функціонування системи контролінгу, на основі яких сформована відповідна модель, що передбачає превентивне виявлення загроз середовища організації, їх оцінку за ступенем впливу на показники реалізації стратегії та забезпечення швидкої реакції на загрози до настання небажаних наслідків. Модель охоплює три етапи: підготовчий, функціональний та заключний. На підготовчому етапі здійснюється формування загальної сукупності контрольних точок реалізації стратегії, призначення відповідальних осіб та реалізацію стратегії та розподіл зон контролю між ними, формування загальних масивів загроз внутрішнього і зовнішнього середовищ що впливають на контрольні точки, та їх кількісних значень. На етапі функціонування модель передбачає формування експертним шляхом векторів найбільш вірогідних та небезпечних загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства у визначеному періоді реалізації стратегії; кількісну оцінку ступеню впливу сформованих векторів загроз на контрольні точки стратегії та їх ранжування; розробку корегуючих впливів у процесі реалізації стратегії. Заключний етап контролінгу включає заохочення працівників, відповідальних за зони контролю стратегії. Заключний етап контролінгу включає заохочення працівників відповідальних за зони контролю стратегії, накопичення знань та досвіду з метою вдосконалення системи.

4. Удосконалено механізм превентивного виявлення найбільш ймовірних та небезпечних загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування підприємства щодо реалізації його стратегій, який базується на експертній моделі формування векторів очікуваних загроз за показником інтегрального рівня важливості. Реалізація моделі передбачає визначення методики експертного оцінювання, встановлення періодичності експертизи, призначення кола експертів та визначення вимог до їх класифікації, обґрунтування кількості експертів. За оцінками, здійсненими експертами щодо ймовірності та небезпечності кожної загрози, визначається показник інтегрального рівня важливості загрози, за яким будуються відповідні вектори загроз по кожному експерту. Якщо рівень узгодженості думок експертів, що оцінюється за коефіцієнтом конкордації, є прийнятним, узагальнюються результати експертизи, відбираються найбільш ймовірні та небезпечні загрози за критерієм граничного значення показника інтегрального рівня важливості, формуються вектори найбільш ймовірних та небезпечних внутрішніх та зовнішніх загроз.

#### ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Федоренко В.Г. Оцінка ефективності управління на основі аналізу фінансово-господарської діяльності вантажних автотранспортних підприємств [Електронний ресурс] / Ефективна економіка – вип. 10. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

2. Араф'єва О.В. Стратегічний контролінг як інструмент удосконалення стратегічного управління / Вісник КПІ – К.: КПІ – 2015. – Вип. 28. – С. 443–451.
3. Чеснакова Л.С. Концептуальна модель контролінгу на підприємстві. / Л.С. Чеснакова // Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. – Х. ХНАДУ. – 2013. – вип. № 21. – С. 59–66.
4. Софійчук К.К. Експертна модель формування векторів загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ у контролінгу / К.К. Софійчук // Економіка та держава. – 2014. – Вип. № 11. – С. 90–93.
5. Карпенко О.В. Модель впливу загроз на контрольні точки реалізації стратегії / Карпенко О.В. // Актуальні проблеми економіки: Науковий економічний журнал. – К.: Національна академія управління. – 2016 – Вип. 12. – С. 447–452.

## REFERENCES

1. Fedorenko V.H. Otsinka efektyvnosti upravlinnia na osnovi analizu finansovo-hospodarskoi diialnosti vantazhnykh avtotransportnykh pidpriemstv [Elektronnyi resurs] / Efektyvna ekonomika. vyp. 10. Rezhym dostupu do zhurnalu: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
2. Arafieva O.V. Stratehichnyi kontrolinh yak instrument udoskonalennia stratehichnoho upravlinnia / Visnyk KPI. K.: KPI. 2015. Vyp. 28. P. 443–451.
3. Chesnakova L.S. Kontseptualna model kontrolinhu na pidpriemstvi. / L.S. Chesnakova // Ekonomika transportnoho kompleksu: zbirnyk naukovykh prats. Kh. KhNADU. 2013. vyp. № 21. P. 59–66.
4. Sofiichuk K.K. Ekspertna model formuvannia vektoriv zahroz zovnishnoho ta vnutrishnoho seredovyshech u kontrolinhu / K.K. Sofiichuk // Ekonomika ta derzhava. 2014. Vyp. № 11. P. 90–93.
5. Karpenko O.V. Model vplyvu zahroz na kontrolni tochky realizatsii stratehii / Karpenko O.V. // Aktualni problemy ekonomiky: Naukovyi ekonomichni zhurnal. K.: Natsionalna akademiia upravlinnia. 2016. Vyp. 12. P. 447–452.

## РЕФЕРАТ

Соколова Н.М. Забезпечення контролінгу у системі управління підприємством / Н.М. Соколова, Б.І. Яценко // Економіка та управління на транспорті. – К.: НТУ, 2018. – Вип. 7.

Стаття присвячена розробці науково-методичного забезпечення контролінгу на підприємстві, призначенням якого є виявлення, оцінка, аналіз та знешкодження небезпечних очікуваних загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ у процесі реалізації планів підприємства шляхом вироблення своєчасних коригуючих заходів. Теоретичною основою стали концептуальні засади досліджень з підвищення управління на основі контролінгу.

Практичним результатом є розроблені моделі контролінгу, що включають модель експертної оцінки загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ організації та модель оцінки їх кількісного впливу очікуваних загроз на контрольні точки реалізації стратегії.

Набув подальшого розвитку понятійний апарат контролінгу за рахунок визначення його як відокремленої управлінської діяльності, предметом якої є координація планів підприємства на етапі їх реалізації. Визначено, що контролінг у системі управління вдосконалює функцію стратегічного нагляду, спрямованого на виявлення та запобігання очікуваних загроз діяльності підприємства.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** КОНТРОЛІНГ, СИСТЕМА КОНТРОЛІНГУ, ВНУТРІШНІ ЗАГРОЗИ, ЗОВНІШНІ ЗАГРОЗИ, ПРОЦЕС РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ, СТРАТЕГІЧНИЙ НАГЛЯД, КООРДИНАЦІЯ, МОНІТОРИНГ, УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК, КОНТРОЛЬ.

## ABSTRACT

Sokolova N.M., Yatsenko B.I. Provision of controlling in the enterprise management system. Economics and management on transport. Kyiv. National Transport University. 2018. Vol. 7.

The article is devoted to the development of scientific and methodological support for controlling at the enterprise, the purpose of which is to identify, evaluate, analyze and neutralize dangerous anticipated threats to the external and internal environment in the process of implementing the enterprise's plans by developing timely corrective measures. The theoretical basis for this was the conceptual basis for research to improve management based on controlling.

The practical result is the developed controlling models, which include a model of expert assessment of threats to the external and internal environment of the organization and a model for assessing their quantitative impact of the expected threats on the control points of the strategy implementation.

The conceptual controlling apparatus has been further developed by defining it as a separate management activity, the subject of which is the coordination of the enterprise's plans at the stage of their implementation. It is determined that controlling in the management system improves the function of strategic supervision aimed at identifying and preventing the anticipated threats to the enterprise.

**KEYWORDS:** CONTROLLING, CONTROLLING SYSTEM, INTERNAL THREATS, EXTERNAL THREATS, STRATEGY IMPLEMENTATION PROCESS, STRATEGIC SUPERVISION, COORDINATION, MONITORING, MANAGEMENT ACCOUNTING, CONTROL.

**РЕФЕРАТ**

Соколова Н.М. Обеспечение контроллинга в системе управления предприятием / Н.М. Соколова, Б.И. Яценко // Экономика и управление на транспорте. – К.: НТУ, 2018. – Вып. 7.

Статья посвящена разработке научно-методического обеспечения контроллинга на предприятии, назначением которого является выявление, оценка, анализ и обезвреживания опасных ожидаемых угроз внешней и внутренней среды в процессе реализации планов предприятия путем выработки своевременных корректирующих мероприятий. Теоретической основой стали концептуальные основы исследований по повышению управления на основе контроллинга.

Практическим результатом являются разработанные модели контроллинга, которые включают модель экспертной оценки угроз внешней и внутренней среды организации и модель оценки их количественного влияния ожидаемых угроз на контрольные точки реализации стратегии.

Получил дальнейшее развитие понятийный аппарат контроллинга за счет определения его как обособленной управленческой деятельности, предметом которой является координация планов предприятия на этапе их реализации. Определено, что контроллинг в системе управления совершенствует функцию стратегического надзора, направленного на выявление и предотвращение ожидаемых угроз деятельности предприятия.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** КОНТРОЛЛИНГ, СИСТЕМА КОНТРОЛЛИНГА, ВНУТРЕННИЕ УГРОЗЫ, ВНЕШНИЕ УГРОЗЫ, ПРОЦЕСС РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ, СТРАТЕГИЧЕСКИЙ НАДЗОР, КООРДИНАЦИЯ, МОНИТОРИНГ, УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ, КОНТРОЛЬ.

**АВТОРИ:**

Соколова Наталя Михайлівна, кандидат економічних наук, доцент, Національний транспортний університет, доцент кафедри транспортного будівництва та управління майном, e-mail: nata\_ns@ukr.net, тел. +380442807909, Україна, 01010, м. Київ, вул. М. Омеляновича-Павленка, 1, к. 206, orcid.org/0000-0003-0678-8882.

Яценко Богдан Ігорович, кандидат економічних наук, Державний університет інфраструктури та технологій, старший викладач кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій, e-mail: super\_inna@ukr.net, тел. + 380444196775, Україна, м. Київ, orcid.org/0000-0001-7080-7254.

**AUTHOR:**

Sokolova Nataliia M., Ph.D., associate professor, National Transport University, associate professor, department of Transport Construction and Property Management, e-mail: nata\_ns@ukr.net, tel. +380442807909, Ukraine, 01010, Kyiv, M. Omelianovycha-Pavlenka str., 1, of. 206, orcid.org/0000-0003-0678-8882.

Yatsenko Bohdan I., Ph.D., State University of Infrastructure and Technologies, senior lecturer, department of Business Logistics and Transport Technologies, super\_inna@ukr.net, tel. +380444196775, Ukraine, Kyiv, orcid.org/0000-0001-7080-7254.

**АВТОРЫ:**

Соколова Наталья Михайловна, кандидат экономических наук, доцент, Национальный транспортный университет, доцент кафедры транспортного строительства и управления имуществом, e-mail: nata\_ns@ukr.net, тел. +380442807909, Украина, 01010, г. Киев, ул. М. Омеляновича-Павленка, 1, к. 206, orcid.org/0000-0003-0678-8882.

Яценко Богдан Игоревич, кандидат экономических наук, Государственный университет инфраструктуры и технологий, старший преподаватель кафедры бизнес-логистики и транспортных технологий, e-mail: super\_inna@ukr.net, тел. +380444196775, Украина, г. Киев, orcid.org/0000-0001-7080-7254.

**РЕЦЕНЗЕНТИ:**

Кучерук Г.Ю., доктор економічних наук, професор, Державний університет інфраструктури та технологій, професор кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій, Київ, Україна.

Гречан А.П., доктор економічних наук, професор, Національний транспортний університет, професор кафедри «Економіка», Київ, Україна.

**REVIEWER:**

Kucheruk H.Yu., Ph.D., Economics (Dr.), professor, State University of Infrastructure and Technologies, professor, department of Business Logistics and Transport Technologies, Kyiv, Ukraine.

Grechan A.P., Ph.D., Economics (Dr.), professor, National Transport University, professor, department of Economics, Kyiv, Ukraine.