

**Mishchenko Vladimir** – Doctor of Economics, Professor, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Head of the Department of Management of Foreign Economic Affairs and Finance; tel.: (097) 737–09–31; e-mail: vladmish42@gmail.com.

**Шапран Євген Миколайович** – доктор технічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», завідувач кафедри комерційної, торговельної та підприємницької діяльності; тел.: (097) 737–09–31; e-mail: marrak1984@gmail.com.

**Шапран Евгений Николаевич** – доктор технических наук, профессор, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт», заведующий кафедрой коммерческой, торговой и предпринимательской деятельности; тел.: (097) 737–09–31; e-mail: marrak1984@gmail.com.

**Shapran Evgeniy** – Doctor of Technical Sciences, Professor, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Head of the Department of Commercial, Trade and Entrepreneurship; tel.: (097) 737–09–31; e-mail: marrak1984@gmail.com.

**Кубрак Марина Олегівна** – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», асистент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та фінансів; тел.: (097) 737–09–31; e-mail: marrak1984@gmail.com.

**Кубрак Марина Олеговна** – Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт», ассистент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности и финансов; тел.: (097) 737–09–31; e-mail: marrak1984@gmail.com.

**Kubrak Marina** – National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", assistant of the Department of Management of Foreign Economic Activity and Finance; tel.: (097) 737–09–31; e-mail: marrak1984@gmail.com.

**Миндра Катерина Григорівна** – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», магістрант кафедри зовнішньоекономічної діяльності та фінансів; тел.: (097) 737–09–31; e-mail: marrak1984@gmail.com.

**Мындра Екатерина Григорьевна** – Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт», магистрант кафедры внешнеэкономической деятельности и финансов; тел.: (097) 737–09–31; e-mail: marrak1984@gmail.com.

**Myndra Katerina** – National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Master of the Department of Foreign Economic Affairs and Finance; tel.: (097) 737–09–31; e-mail: marrak1984@gmail.com.

УДК 338.984

**ДРУГОВА О. С.**

## ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДУВАННЯ УКРАЇНИ

У статті розглянуті теоретичні питання процесу формування системи контролінгу на підприємствах. Наведено статистичні дані реалізованої продукції промисловості України. Проведено порівняльний аналіз фінансово-господарського стану промислових підприємств. Виявлено тенденції, диспропорції та нерівномірність розвитку, визначені індикатори стану, які використовують для побудови інтегральних індексів, що характеризують рівень розвитку, конкурентоспроможності. Встановлені риси та особливості інноваційної активності промислових підприємств, на нашу думку, впливатимуть на формування цілей та сценарій запровадження контролінгу та фінансово-економічної безпеки підприємств.

**Ключові слова:** контролінг, формування, промисловість, підприємство, показники, інноваційні підприємства, фінансовий стан.

В статье рассмотрены теоретические вопросы процесса формирования системы контроллинга на предприятиях. Приведены статистические данные реализованной продукции промышленности Украины. Проведен сравнительный анализ финансово-хозяйственного состояния промышленных предприятий. Выявлены тенденции, диспропорции и неравномерность развития, определены индикаторы состояния, которые используют для построения интегральных индексов, характеризующих уровень развития, конкурентоспособности. Установленные черты и особенности инновационной активности промышленных предприятий, по нашему мнению, влияют на формирование целей и сценарий введения контроллинга и финансово-экономической безопасности предприятий.

**Ключевые слова:** контроллинг, формирование, промышленность, предприятие, показатели, инновационные предприятия, финансовое состояние.

The article deals with theoretical questions of the process of formation of a control system at enterprises. The statistical data of the realized industrial production of Ukraine are presented. A comparative analysis of the financial and economic condition of industrial enterprises was carried out. The activity of innovatively active enterprises of Ukraine is analyzed. The main constraints on the formation of a controlling system are described. The trends, disproportions and unevenness of development are revealed, state indicators are used that are used to construct integral indices characterizing the level of development, competitiveness. The established features and peculiarities of innovation activity of industrial enterprises, in our opinion, will influence the formation of goals and the scenario of the introduction of control. economic security of enterprises.

**Keywords:** controlling, formation, industry, enterprise, indicators, innovation enterprises, financial condition.

**Вступ.** Теорія розробки та впровадження системи контролінгу на торговому підприємстві є досить новим напрямком досліджень. Питання, пов'язані з розглядом суті контролінгу, його функцій, принципів та

інструментів досить широко висвітлені в роботах таких зарубіжних економістів як: Дж. Б'юкенен, Д. Хан, П. Хорват, Ю. Вебер, Р. Доусон, Е. Майер, С. Майерс, Т. Райхманн, К.-Ю. Кюппер, Д. Шнайдер, Х. Штіглер, Х. Й. Фольмут, А. Дайлен, Р. Манн, А. Беккер, В. Ньюман, К. Шерфлінг, П. Прайснер, Г. Піч, Е. Шерм і ін. Значний внесок у формування теоретичних і методичних основ застосування контролінгу на підприємствах внесли такі вітчизняні вчені як: А. М. Кармінський, С. Г. Фалько, Е. А. Ананькіна, Ю. П. Аніскін, І. В. Бородушко, О. А. Дідів, В. Б. Івашкевич, В. В. Ковальов, В. А. Нестеров, В. Н. Носов, Н. І. Оленев, Н. Г. Данілочкіна, А. Д. Шеремет, А. М. Павлова, А. Г. Примак, Г. І. Присвятив, М. Л. Слуцкин, Е. А. Уткін, Л. А. Малишева і багато ін.

**Метою** статті є розробка теоретичних, методичних положень і практичних рекомендацій щодо формування системи контролінгу на машинобудівних підприємствах України.

**Виклад основного матеріалу.** Проаналізувавши різноманітні погляди вітчизняних і зарубіжних економістів, автор прийшов до висновку, що сучасний контролінг може розглядатися з різних точок зору: як концепція управління, як система управління підприємством, як функція управління, як вид людської діяльності, як система підтримки керівництва, як апарат управління, як процес організації інформаційних потоків, це означає, що для вивчення контролінгу необхідно застосовувати одночасно кілька підходів: системний, процесний, ситуаційний.

Стан контролінгу на сучасному етапі характеризується фрагментарним застосуванням контролінгу, а в практиці діяльності промислових підприємств він поки не отримав достатнього поширення.

Дослідження системи контролінгу з урахуванням особливостей галузі, в якій вона застосовується, дозволяє давати науково обґрунтовані рекомендації практиці використання методів та інструментів контролінгу на конкретному підприємстві. На нашу думку, на формування ефективної СК на підприємствах інноваційного розвитку впливають такі основні особливості, галузі: різноманітність, складність структури і розгалуженість мережі; специфікація підприємств; особливості технологічного процесу; особливості організаційної структури; специфіка обліку, аналізу, планування, контролю; інтенсивне зростання застосування ІТ-технологій. З урахуванням галузевих особливостей, автор прийшов до висновку, що система контролінгу підприємства – це цілісна інтегрована система, яка надає постійну аналітичну, методологічну, консультаційну підтримку керівництву на всіх рівнях управління в процесі підготовки, прийняття та виконання управлінських рішень, пов'язаних з купівлею-продажем товарів і наданням послуг покупцям, шляхом координації зусиль різних служб та інформаційних потоків. За допомогою її взаємопов'язаних елементів здійснюється вплив на соціально-економічний розвиток підприємства, створюються умови для досягнення його стратегічних цілей, забезпечується його сталий розвиток, зростання ефективності постпродажного обслуговування і конкурентоспроможності. Маши-

нобудування є єдиною галуззю промисловості, яка забезпечує технічне оснащення, комплексну механізацію та автоматизацію процесів виробництва, сприяє впровадженню досягнень науково-технологічного прогресу в усі інші сектори економіки. Для здійснення ефективного керівництва галуззю в цілому та управління окремими машинобудівними підприємствами зокрема необхідним є визначення проблемних аспектів розвитку галузі та, відповідно, їх усунення. Досвід індустріально розвинених країн засвідчує: саме ця галузь є індикатором і каталізатором промислового розвитку.

Функціонування машинобудівних підприємств здійснюється в умовах динамічних змін зовнішнього середовища під впливом посилення глобалізаційних процесів в економіці, політичних факторів, наслідків світових фінансових криз тощо. Економічний стан галузі машинобудування протягом різних періодів функціонування комплексу було досліджено у працях багатьох вітчизняних вчених та дослідників.

Однак динамічні зміни умов зовнішнього середовища, посилення глобалізаційних процесів в економіці України зумовлюють необхідність здійснення аналізу економічного стану галузі машинобудування на сучасному етапі його розвитку як системоутворюючої галузі промисловості на засадах контролінгу.

Проведені комплексні дослідження особливостей систем контролінгу дозволяють визначити деякі загальні риси, властиві всім системам контролінгу промислових підприємств: інтегрованість; системність; багатofункціональність; незамкнутість; прагнення до стійкості; нелінійність; конвергентність; когерентність.

Досліджуючи ключові характеристики стану підприємств машинобудування та відомі підходи до оцінки та підвищення його конкурентоспроможності на засадах контролінгу, можна сформулювати основні принципи формування:

– завдання забезпечення конкурентного потенціалу підприємства на оперативному рівні вирішуються завдяки посиленню збутового та трудового потенціалу, що дозволяє розширити ринки збуту продукції машинобудування. Аргументуючи таку думку, зазначимо, що програми стимулювання збуту та підвищення кваліфікації персоналу можуть бути впроваджені у відносно короткий термін, відповідно, результати від здійснення таких заходів стають помітними, як правило, протягом кількох місяців, що свідчить на користь оперативності таких дій;

– формування конкурентного потенціалу на тактичному рівні, насамперед, має бути спрямоване на посилення фінансових можливостей. Через набуття відмітних фінансових компетенцій у формуванні структури капіталу, розподілі прибутку, розробці дієвої політики розрахунків вже у середньостроковому періоді підприємство зможе забезпечити кращі фінансові результати порівняно із конкурентами і створити фінансове підґрунтя для формування інноваційних горизонтів розвитку;

– на стратегічному рівні об'єктом підвищеної уваги для підприємств машинобудування має бути виробничий і управлінський потенціал, оскільки саме у довгостроковому періоді є можливість активізації інноваційної діяльності у сфері продуктивних і процесних інновацій.

Порівняльний аналіз фінансово-господарського стану промислових підприємств насамперед дозволяє виявити тенденції, диспропорції та нерівномірність розвитку, визначити індикатори стану, які використовують для побудови інтегральних індексів, що характеризують рівень розвитку, конкурентоспроможності та фінансово-економічної безпеки підприємств. Особливості розвитку українських підприємств на сучасному етапі в цілому тісно пов'язані зі змінами стратегічних орієнтирів фінансово-господарської діяльності. Традиційно основними економічними цілями підприємства у ринкових умовах є підвищення ефективності виробництва, максимізація прибутку, розширення ринків збуту тощо. Аналіз ефективності діяльності вітчизняних підприємств передбачає багатофакторне дослідження обсягів прибутку та рентабельності їх функціонування. Економічний розвиток та науково-технологічний прогрес в економіці України неможливий без стабільного економічного стану промисловості як сектора економіки.

На початок 2015 р. в Україні діяло 497 великих підприємств, 16,6 тис. середніх підприємств та приблизно 1915 тис. суб'єктів малого бізнесу, причому, була негативна тенденція до зменшення їх чисельності.

Структуру реалізованої промислової продукції за

основними видами діяльності у 2015 р. подано на рис. 1. У наведеній структурі домінує переробна промисловість, що становить 67,8 % від загального обсягу. За період 2012–2015 рр. частка реалізованої продукції переробної промисловості збільшилася на 4,3 %, добувної промисловості – на 1,6 %, в той час як постачання електроенергії та газу знизилося на 5,6 %. Підсумки проведеного аналізу свідчать, що розвитку і стабільному функціонуванню інноваційно-активних промислових підприємств перешкоджають стримуючі фактори, пов'язані у першу чергу з недостатністю коштів на розробку та впровадження технологічних інновацій. Тому їх ефективне використання має стати одним з важливих об'єктів інноваційного контролінгу. Оскільки всі п'ять підприємств відносяться до інноваційно-активних, остільки їх стан є вирішальним чинником на шляху запровадження інноваційного контролінгу та вибору його інструментарію.

На етапі створення системи контролінгу на промисловому підприємстві слід визначити основні принципи її формування. До загальних принципів, на думку автора, відносяться: принцип науковості, інтегроване, когерентності, законності, балансу потреб зацікавлених сторін, системності, орієнтованості на стратегічні цілі, цілеспрямованості, безперервності, оптимальності, ефективності, мінімізації ризику, єдності управління, адаптивності. До спеціальних принципів належать: принцип руху і гальмування, стратегічної свідомості, своєчасності, актуальності, точності, об'єктивності, відповідальності, розмежування функцій і повноважень, відповідності стратегічним цілям підприємства, документування.

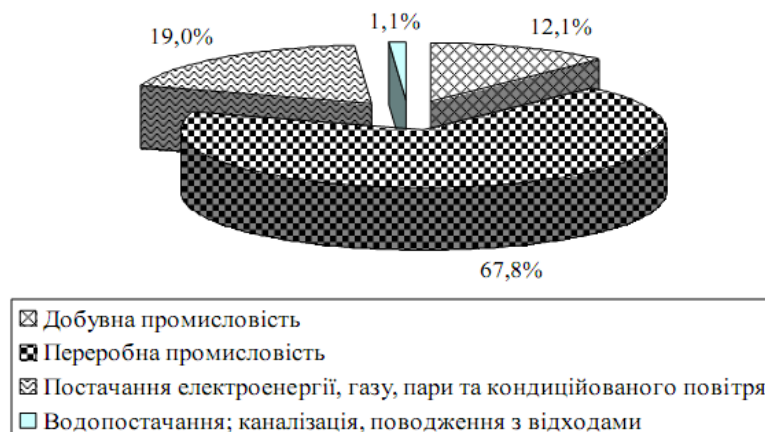


Рис. 1 – Структура реалізованої промислової продукції за основними видами діяльності

**Висновки.** Відтак, можна узагальнити основні висновки відносно стану та тенденцій розвитку інноваційно-активних підприємств, їх можливостей і потреб щодо застосування контролінгу. Зокрема:

– стан інноваційно-активних промислових підприємств є стабільно повільно-рухливим, а тенденції їх розвитку визначає інноваційна діяльність, яка розрізняється за власними цілями, розміром підприємств, структурою інформаційних джерел;

– потреби та можливості щодо застосування інноваційного контролінгу визначають:

а) 11 виділених найбільш важливих інноваційних цілей, які безпосередньо впливатимуть на формування контролінгу, у першу чергу його об'єктів та інструментів контролінгування;

б) причини інноваційної діяльності промислових підприємств з технологічними інноваціями за інноваційними цілями, угруповано за їх важливістю у

три групи за ступенем розповсюдженості - пріоритетні, середньої важливості та найменш важливі, серед яких є стабільні та змінні;

в) структурні зміни зовнішніх інформаційних джерел в напрямку повільного переходу інноваційно-активних промислових підприємств на більш професійні джерела, на що також впливає розмір підприємства.

Встановлені риси та особливості інноваційної активності промислових підприємств, на нашу думку, впливатимуть на формування цілей та сценарій запровадження контролінгу.

**Список літератури:** 1. Бойкова, Ю. М. Системный и процессный подходы как направления совершенствования системы контроллинга на предприятии / Ю. М. Бойкова // Финансовые возможности регионов в условиях экономического кризиса: материалы научно-практической конференции. – СПб. : ГПА, 2010. – С. 8–15. 2. Другова О. С. Систематизация подходов до формирования инструментария контроллинга / О. С. Другова // Научный вестник Одесского национального университета имени И. И. Мечникова. Серия « Экономика». – Одеса, 2016. – Том 21. – Выпуск 9 (51). – С. 59–63. 3. Млинко І. Б. Контролінг маркетингової діяльності на приладобудівних підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / І. Б. Млинко. – К., 2014. – 24 с. 4. Федюлова І. В. Синергетична еволюційна модель інноваційного розвитку підприємства / І. В. Федюлова // Наук. пр. Нац. ун-ту харчових технологій. – 2010. – № 36. – С. 114–118.

**References (transliterated):** 1. Bojkova, Ju. M. Sistemnyj i processnyj podhody kak napravlenija sovershenstvovanija sistemy kontrollinga na predprijatii [System and process approaches as directions of improving the controlling system in the enterprise]. *Finansovyje vozmozhnosti regionov v uslovijah jekonomicheskogo krizisa: materialy nauchno-prakticheskoj konferencii* [Financial opportunities of regions in the conditions of economic crisis: materials of scientific and practical conference]. Saint Petersburg, GPA, 2010, pp. 8–15. 2. Drugova O. S. Sistematizacija podhodov do formuvannja instrumentariju kontrollinga [Systematization of approaches to the formation of control tools]. *Naukovij visnik Odes'kogo nacional'nogo universitetu imeni I. I. Mechnikova. Serija « Ekonomika »* [Scientific herald of Odessa I. Mechnikov National University. Economics Series]. Odessa, 2016, vol. 21, issue 9 (51), pp. 59–63. 3. Mlinko I. B. *Kontroling marketingovoї dijāl'nosti na priladobudivnih pidpriemstvax: avtoref. dis. na zdobuttja nauk. stupenja kand. ekonom. nauk : spec. 08.00.04 "Ekonomika ta upravlinnja pidpriemstvami (za vidami ekonomichnoї dijāl'nosti)"* [Controlling of marketing activity at instrument-making enterprises. Abstract of a thesis cand. econ. sci. diss. 08.00.04 «Economics and management of enterprises (by types of economic activity)»]. Kyiv, 2014. 24 p. 4. Fedulova I. V. *Sinergetichna evoljucijna model' innovacijnogo rozvitku pidpriemstva* [Synergetic evolutionary model of enterprise innovation development]. *Nauk. pr. Nac. un-tu harchovih tehnologij* [Scientific works of the National University of Food Technology]. 2010. no. 36, pp. 114–118.

Надійшла (received) 20.06.2017

*Бібліографічні описи / Библиографические описания / Bibliographic descriptions*

**Тенденції формування системи контролінгу на підприємствах машинобудування України / О. С. Другова** // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. – Харків: НТУ «ХПІ», 2017. – № 29 (1251). – С. 113–116. – Бібліогр.: 4 назв. – ISSN 2227-6890.

**Тенденции формирования системы контроллинга на предприятиях машиностроения Украины / Е. С. Другова** // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. – Харків: НТУ «ХПІ», 2017. – № 29 (1251). – С. 113–116. – Бібліогр.: 4 назв. – ISSN 2227-6890.

**Trends in the formation of a controlling system at engineering enterprises of Ukraine / O. S. Druhova** // Bulletin of NTU "KhPI". Series: Actual problems of Ukrainian society development. – Kharkiv: NTU "KhPI", 2017. – № 29 (1251). – P. 113–116. – Bibliogr.: 4. – ISSN 2227-6890.

*Відомості про автора / Сведения об авторе / About the Author*

**Другова Олена Сергіївна** – кандидат економічних наук, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», старший викладач кафедри Менеджменту ЗЕД та фінансів; тел.: (097) 629–15–48; e-mail: Lena\_HS@mail.ru

**Другова Елена Сергеевна** – кандидат экономических наук, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт», старший преподаватель кафедры менеджмента ВЭД и финансов; тел.: (097) 629–15–48; e-mail: Lena\_HS@mail.ru.

**Drugova Elena** – Candidate of Economical Sciences (Ph. D.), National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Senior Lecturer at the Department Management and Finance FEA, tel.: (097) 629–15–48; e-mail: Lena\_HS@mail.ru.