**Лемішовський Василь Іванович, викладач кафедри економіки підприємств та інформаційних техноло&shy;гій ПВНЗ &laquo;Львівський університет бізнесу та права&raquo;: &laquo;Розвиток контролінгової діяльності машинобудівних підприємств&raquo; (08.00.04 - економіка та управління під&shy;приємствами - за видами економічної діяльності). Спецрада Д 35.052.03 у Національному університеті &laquo;Львівська політехніка&raquo;**

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису

**ЛЕМІШОВСЬКИЙ ВАСИЛЬ ІВАНОВИЧ**

УДК 658.562(075.8):005.915(621)

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**РОЗВИТОК КОНТРОЛІНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

1. 04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

08 - Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Ідентичність усіх примірників дисертації ЗАСВІДЧУЮ:

Вчений секретар спеціалізованої

вченої ради Завербний А.С.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело / В.І. Лемішовський /

Науковий керівник Босак Андрій Остапович, к.е.н., доцент.

Львів - 2018

**ЗМІСТ**

[ВСТУП 19](#bookmark9)

[РОЗДІЛ 1 ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА КОНТРОЛІНГОВОЇ ДІЛЬНОСТІ НА](#bookmark11)

МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ 28

1. [Сутність та призначення контролінгової діяльності в системі управління підприємством 28](#bookmark15)
2. [Види та інструментарій контролінгової діяльності 47](#bookmark18)
3. [Вітчизняний та зарубіжний досвід використання](#bookmark19)

контролінгу в діяльності підприємства 65

Висновки до розділу 1 78

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗУВАННЯ КОНТРОЛІНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА МАШИ­НОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ 81

1. Аналізування стану та перспективи розвитку контролінгової діяльності на підприємствах машинобудування в умовах вітчизняної економіки 81
2. Методичні засади аналізування та оцінка ефективності контролінгової діяльності 93
3. [Чинники впливу на впровадження та розвиток](#bookmark25)

[контролінгової діяльності машинобудівних підприємтв 108](#bookmark2)

Висновки до розділу 2 119

[РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛІНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА](#bookmark28)

МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ 122

* 1. [Моделювання організаційно-змістовних процесів розвитку контролінгової діяльності 122](#bookmark32)
  2. [Формування системи показників контролінгу для забезпечення збалансованого розвитку підприємства 149](#bookmark35)
  3. [Підходи, засоби та заходи у програмах стимулювання](#bookmark36)

контролінгової діяльності підприємств машинобудування 171

Висновки до розділу 3 184

ВИСНОВКИ 188

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 196

ДОДАТКИ 219

**ВСТУП**

**Актуальність теми.** Кризовий стан переважної більшості вітчизняних підприємств машинобудування, їх низька конкурентоздатність, низькорентабельна (збиткова) діяльність передумовлюють зміст та функціональну спрямованість такої системи управлінського інструментарію, яка повинна забезпечити практичне впровадження нових підходів і методів управління. За таких умов на перший план висуваються ринкові та економічні критерії ефективності діяльності підприємств певної галузі національної економіки, що вимагають впровадження у практику гнучких і динамічних управлінських інструментів, одним з яких є контролінг. Ефективність контролінгу, його обґрунтованість у процесах впровадження значною мірою залежить від концептуально-теоретичних і прикладних засад, які стосуються його організації, структури, функціональної спрямованості, принципів добору елементів та методів, їх координації з використовуваними управлінськими інструментами. Сучасні концепції контролінгу дозволяють об’єктивно розглядати його у якості дієвого інструментарію управління суб’єктами ринкової економіки, а впровадження у практику адаптивної версії цього інструмента може суттєвим чином підвищити ефективність діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств.

Вагомий внесок у формування базової основи контролінгу як інструмента управлінських технологій та концепцій управління, а також її адаптацію до умов сучасної економіки зробили зарубіжні науковці Ю. Веббер, Г. Данілочкіна, А. Кармінський, Е. Майєр, Д. Хан, Х. Хольмут, П. Хорват, І. Шеффер, Б. Штрайт та ін. Аналіз розробок цих вчених, а також інших напрацювань у сфері контролінгу, засвідчує, що управлінський інструментарій такого типу визнається вагомим фактором стабільного функціонування і розвитку підприємства в умовах сучасної економіки.

Однак у працях зарубіжних вчених концепція контролінгу розкрита по різному і спрямована на управління підприємствами розвинутих економік, що унеможливлює їх пряме використання підприємствами трансформаційних економік. Дослідження змісту, функціональної ролі та застосування контролінгу у вітчизняній практиці як важливої концепції інформаційно- аналітичного й контрольного забезпечення та координації різного типу інструментальних засобів й функцій управління в умовах української економіки, в т.ч. на підприємствах машинобудівної галузі, знайшли відображення у працях вітчизняних науковців. Дослідження дієвості управлінських засобів на вітчизняних підприємствах, в т. ч. машинобудування, передумови їх розвитку та доцільності впровадження нових управлінських інструментів розкриті у роботах М. Бондарчук, О. Деменіної, Є. Крикавського, І. Кузнецової, О. Кузьміна, П. Куцика, О. Мельник, Л. Наумової, І. Перевозової, Й. Петровича, Н. Подольчака, Н. Чухрай, А. Штангрета, О. Шляги та ін.

Вагомий внесок безпосередньо в розвиток теоретико-концептуальної основи контролінгу та методичних положень його застосування в українській практиці знайшли відображення у працях О. Аксентюк, А. Босака, І. Брітченко, О. Гудзинського, І. Давидовича, О. Зоріної, Д. Лозовецького, І. Маркіної, Г. Панченка, А. Паскалової, М. Пушкаря, О. Рибак, О. Терещенка та ін. Пропоновані науковцями парадигми і концептуальна спрямованість контролінгової діяльності, можливості адаптації розроблених концепцій контролінгу для розвинутих економік у практику українських підприємств носять різноваріативний характер, що актуалізує наукове завдання в напрямку формування дієвого інструмента контролінгу, зумовлюючи потреби подальшої розбудови його теоретичного, методичного та практичного забезпечення.

Наукового обґрунтування передусім потребує теоретико-концептуальне розроблення змісту адаптивної для української трансформаційної економіки системи контролінгу. Існує необхідність удосконалення теоретико- методологічної і практичної бази управління із застосуванням принципів і технологій такої системи контролінгу, яка координує структурні підрозділи на досягнення цілей стабільного функціонування і розвитку машинобудівних підприємств. Подальшого розроблення й обґрунтування потребує взаємозв’язок різних інструментів у єдиній системі контролінгу. Виникає потреба вироблення обґрунтованого базового індикатора в системі контролінгу, який об’єктивно розкриває рівень ефективного функціонування підприємств за сучасними загальноприйнятими у світовій практиці критеріями, виступаючи орієнтиром, що скоординовує поточний і стратегічний напрями розвитку підприємств машинобудівної галузі. Наведене обґрунтовує актуальність теми дисертаційної роботи, визначає мету і завдання дослідження.

**Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота відповідає основним напрямам наукових досліджень ПВНЗ «Львівський університет бізнесу та права». Зокрема, науково-дослідної теми «Підвищення конкурентоспроможності підприємств та ефективності використання їх виробничого та кадрового потенціалу» відповідно до постанови Президії НАН України №179 від 20.12.2013 р. п. 3.1.13 - Економка підприємства та управління виробництвом (довідка №0844 від 10.05.2018), в розроблення якої увійшли сформульовані концептуальні засади моніторингу в системі інструментарію управління підприємствами національної економіки.

Матеріали дисертаційної роботи використані при виконанні науково- дослідної теми кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка»: «Формування системи управління діяльністю організації на засадах врахування інтересів стейкхолдерів» (номер державної реєстрації: 0115U006724), де автором обґрунтовано доцільність використання сформованої системи контролінгу в управлінні машинобудівними підприємствами з урахуванням пропонованого синтезованого показника як ключового орієнтира збалансування поточної результативності та набуття потенціалу розвитку.

Окрім того, результати роботи використано при виконанні науково- дослідної роботи кафедри обліку та аналізу Національного університету «Львівська політехніка» за темами: «Економічний розвиток підприємства: теоретико-методологічні аспекти та інструментарій управління» (номер державної реєстрації: 0115U004220); «Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства» (номер державної реєстрації: 0115U004221). Зокрема, у межах виконання першої використано пропонований інструментарій оцінки і аналізу мотиваційної складової контролінгової діяльності, який передбачає застосування KPI (розділ 3, підрозділ 3.2. «Види та інструментарій контролінгу в економічному розвитку підприємства»), у підрозділ 3.3. «Прикладні аспекти та інструментарій управління» включено сформульовано систему інструментів та методів, яка формує координуючий зміст контролінгової діяльності. При виконанні теми «Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства» сформульовано методичну основу взаємозв’язку у концепції контролінгу (розділ 1, підрозділ 1.2. «Аналізування стану та перспективи розвитку контролінгової діяльності»), пропонований ключовим критерієм ефективності показник EVA з обґрунтованою методикою його модифікації включений у розділ 2, підрозділ 2.2. «Показники контролінгової діяльності і інформаційній системі менеджменту підприємства».

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є

розроблення теоретичних положень і методичних рекомендацій для формування адекватної й дієвої на практиці контролінгової системи

вітчизняних підприємств машинобудування на основі розвитку існуючих

теоретичних засад і методико-прикладних рекомендацій, практики

використання контролінгу на вітчизняних і зарубіжних підприємствах.

Для досягнення означеної мети були поставлені такі завдання:

* розкрити зміст та функціональну спрямованість існуючих концепцій контролінгу, систематизувати основні підходи до позиціювання контролінгу в системі управління підприємством на основі аналізу генезису й еволюції його теорії та узагальнення вітчизняної і зарубіжної практики;
* обґрунтувати науково-теоретичні засади добору дієвих інструментів формування концепції контролінгової діяльності, адекватних для забезпечення ефективного управління виробничо-господарською діяльністю машинобудівних підприємств в сучасних умовах;
* удосконалити засади оцінювання дієвості контролінгу в структурі управління підприємством та підходи до аналізування його ефективності;
* розвинути методи модифікації базового критерію результатної діяльності машинобудівного підприємства;
* сформувати систему заходів з побудови і функціонування окремих компонентів загального механізму концепції контролінгу на машинобудівному підприємстві;
* розробити мотиваційне забезпечення впровадження контролінгу на вітчизняних підприємствах машинобудування.

Удосконалення контролінгу та впровадження його адаптивної концепції в діяльність вітчизняних машинобудівних підприємств забезпечить генерування якісної інформаційно-аналітичної бази для прийняття оптимальних рішень на різних рівнях управління, координацію засобів і методів управління та виконання контрольної функції, що підвищить дієвість управлінської системи загалом та ефективність діяльності підприємств галузі.

**Об’єктом дослідження** є процес формування інструментарію контролінгу та його функціональний зміст в системі управління машинобудівними підприємствами національної економіки.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних та прикладних рекомендацій для формування адаптивної системи контролінгу на машинобудівних підприємствах України.

**Методи дослідження**. У дисертаційній роботі використано такі методи дослідження: порівняння, аналізу, систематизації та узагальнення - для уточнення загального поняття «контролінг», а також похідних категорій - «контролінг - інтегрована система інформаційно-аналітичного забезпечення управління», «контролінг - інструмент координації систем управління», «контролінг як функціональна концепція управління» та «контролінгова діяльність як міжфункціональний напрям управлінської діяльності», використовуваних у вітчизняній і зарубіжній теорії та практиці (підр. 1.1 та 1.3); аналогії та групування - для уточнення видів, форм і методів контролінгової діяльності, конкретизації та об’єктивізації її функціональної ролі в системі управління підприємством, розроблення класифікаційних ознак (підр. 1.2); графічний метод - для відображення результатів дослідження (підр. 2.2 та 3.1); аналізу і синтезу - для вивчення об’єкта і предмета дослідження (усі розділи дисертації); графічний - для наочного представлення теоретико­прикладного матеріалу роботи (усі розділи дисертації); історико - хронологічного аналізу - для уточнення еволюції й змістового наповнення поняття «контролінг» (підрозділ 1.1, 1.2, 1.3); методи системного аналізу, фінансово-економічного та статистичного аналізу - для дослідження стану та тенденцій розвитку машинобудівних підприємств (розділ 2 та розділ 3); методи економіко-математичного моделювання - для модифікації показника економічної доданої вартості (розділ 2); методи порівняльної оцінки (для аналізування існуючих методичних рекомедацій щодо встановлення конкретного змісту, стану й ефективності контролінгової діяльності на машинобудівних підприємствах (розділ 2, підр. 2.1, 2.2.); системний аналіз, експертні оцінки (для аналізування стану та перспектив розвитку контролінгової діяльності) - розділ 2, підр. 2.3.

Інформаційною базою дослідження є праці провідних вітчизняних та зарубіжних науковців із проблем формулювання концепцій та парадигм контролінгу. Базовою основою стали нормативно-правові акти, офіційні дані Державної служби статистики України, аналітичні й статистичні огляди міністерств і відомств, фінансова та статистична звітність машинобудівних підприємств, матеріали анкетного опитування працівників машинобудівних підприємств та експертні висновки і результати власних спостережень здобувача.

**Наукова новизна отриманих результатів дослідження.** Отримані у процесі дослідження результати в сукупності вирішують наукове завдання щодо формулювання та розроблення теоретичних положень та методичних рекомендацій адаптивної системи контролінгу в управлінні машинобудівним підприємством.

**Основні положення наукової новизни**, які виносяться на захист, є такими:

*вперше:*

* на основі моделі «витрати-обсяг-прибуток» з урахуванням модифікованого показника економічної доданої вартості як ключового орієнтира оцінювання діяльності, сформульовано концептуальні засади системи контролінгу, які забезпечують інструментальні засоби збалансування поточної результативності та набуття потенціалу розвитку підприємства;

*удосконалено:*

* положення з оцінювання ефективності контролінгової діяльності машинобудівного підприємства, які, на відміну від існуючих, що базуються на прямому порівнянні витрат на контролінгову діяльність зі зміною показників діяльності підприємства, поділені на економічну, управлінську та соціальну складові з коригуванням на часову різницю між прийняттям контролінгових рішень їх втіленням у результат та виокремленням ефекту від прийняття контролінгових рішень;

*набули подальшого розвитку:*

* понятійно-категорійний апарат функціонального змісту контролінгу в системі управління машинобудівним підприємством з урахуванням пропонованого розширення його змісту та функцій й визначених конкретних завдань, що, на відміну від існуючих, на основі визначених інструментів та методів, формує та координує систему інформаційного забезпечення управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства;
* положення з модифікації показника економічної доданої вартості, за яким пропонується оцінювати результатну діяльність машинобудівних підприємств з застосуванням контролінгу. Такий показник, на відміну від традиційних, ураховує доцільність коригування за критеріями ефективності та зорієнтовує підприємства на досягнення операційних і стратегічних цілей;
* порядок реалізації контролінгової концепції, яка, на відміну від існуючих, враховує етапи процесу розроблення контролінгу та створення механізму мотивованості його працівників;

- мотиваційна складова контролінгової діяльності, оцінку якої, на відміну від відомих, пропонується здійснювати із застосуванням системи ключових показників (КРІ). Позитивний ефект від впровадження такої системи обумовлений підвищенням загальної ефективності контролінгу, оскільки для кожного працівника встановлюється зв'язок між його конкретними обов'язками і стратегічними цілями компанії.

**Практичне значення результатів** дисертаційної роботи полягає в тому, що сформульовані у процесі дослідження теоретичні та методичні положення доведені до рівня конкретних методик і рекомендацій щодо практичного використання контролінгу як інструменту управління машинобудівним підприємством.

Зокрема, рекомендації щодо формування системної інформаційної бази інструментарію контролінгу, підвищення ролі контрольних функцій за роботою структурних підрозділів впроваджено на ТзОВ «Тайм Енд Спейс» (довідка №18/2018 від 14.02.2018 р.). Результати дисертаційного дослідження щодо розробки науково-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо вибору показників при побудові системи контролінгу впроваджені у діяльність ПрАТ «Концерн Електрон» (довідка №001/204 від 21.05.2018 р.). В практичну діяльність ТзОВ «Компанія ВЕЕМ-Металавтопром» впроваджено концептуальний базис системи контролінгу (довідка №895 від 18.05.2018 р.). У Львівській ОДА використовуються результати дисертаційної роботи щодо розширення інформаційної бази моніторингу ключових факторів впливу на інвестиційну привабливість підприємств машинобудівного сектору економіки області (довідка №5/18-3775/0/2-18/1-10 від 18.05.2018 р.)

Окремі положення дисертації використовуються у навчальному процесі ПВНЗ «Львівський університет бізнесу і права» при викладанні дисциплін «Економіка та управління підприємствами», «Математичні моделі, методи та інформаційні технології в економіці», «Менеджмент» та «Маркетинг» (акт №29 від 25.04.2018 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Наукові положення, висновки і рекомендації, що подані в дисертації та виносяться на захист, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в роботі використані лише ті положення, які є результатом власних досліджень дисертанта і становлять індивідуальний внесок автора.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення дисертаційної роботи були оприлюднені та схвалені на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях й симпозіумах: «Нова економічна політика на світовому, державному і регіональному рівнях» (21-22 листопада 2014 р., м. Одеса); «Проблеми управління зовнішньоекономічною та митною діяльністю в умовах європейської інтеграції України» (24 квітня 2015 р., м. Львів); «Національні моделі економічних систем: формування, управління,

трансформації» (15-16 жовтня 2015 р., м. Херсон); «Фінансово-економічний розвиток України в умовах трансформаційних перетворень» (20 листопада 2015 р., м. Львів); «Сучасні проблеми та перспективи розвитку підприємництва та економічного потенціалу регіону» (11 листопада 2016 р., м. Запоріжжя); «Економічна система країни в контексті міжнародного співробітництва: стан та перспективи розвитку» (26-27 січня 2018 р., м. Львів); «Вдосконалення економіки та фінансової системи країни: актуальні проблеми та перспективи» (2 лютого 2018 р., м. Запоріжжя); «Забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, можливості, перспективи» (16-17 лютого 2018 р., м. Ужгород).

**Публікації.** Основні результати дисертації опубліковано у 19 наукових працях, з них: 1 монографія, 8 у фахових виданнях України, 5 з яких у виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз, 8 тез доповідей на науково-практичних конференціях, 2 навчальні посібники. Всі публікації у фахових виданнях та працях апробаційного характеру є одноособовими. Загальний обсяг основних публікацій становить - 14,2 друк. арк., з них особисто автору належить 5,8 друк. арк.

**Обсяг і структура роботи.** Дисертація складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (229 найменувань) та 12 додатків. Основний зміст дослідження викладено на 178 сторінках. Робота містить 21 таблицю і 30 рисунків.

ВИСНОВКИ

У дисертації вирішено актуальне науково-практичне завдання - формулювання теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій до формування і впровадження адаптивної системи контролінгу як базового економічного інструментарію управління машинобудівними підприємствами.

За результатами наукових досліджень зроблено наступні висновки теоретико-методичного змісту та прикладного спрямування:

1. Напрямом розв’язання існуючих на машинобудівних підприємствах проблем щодо вироблення раціональних управлінських рішень є використання системи контролінгу. Цей вид економічної діяльності виконує завдання координації структурних підрозділів управління з метою досягнення цілей підприємства, інформаційної та консультативної підтримки процесів формування та прийняття раціональних управлінських рішень, контролю за їх використанням. Система контролінгу на вітчизняних підприємствах машинобудівної галузі розглядається як інтегрована система діяльності служб та підрозділів підприємства, яка на основі визначеного механізму інструментів та методів формує та координує систему інформаційного забезпечення управлінських рішень спрямовану на підвищення ефективності діяльності підприємства. Така діяльність є функціональною підтримкою, сервісною функцією системи управління, яка для посилення його ефективності, прямими та зворотними зв’язками пов’язує системи планування, обліку, бюджетування, контролю, аналізу та моніторингу.
2. Розроблений теоретичний базис контролінгу машинобудівного підприємства включає його об’єкт, суб’єкти, цілі, функції, мету, предмет та період формування. Об’єктами контролінгу визначено показники діяльності підприємства, його суб’єктами служби та підрозділи, які визначають та впливають на дані відносини. Предметом контролінгу машинобудівних підприємств є координаційна організація відносин, які виникають для досягнення управлінських цілей, метою контролінгу визначено вироблення комплексної системи контролю, яка б забезпечувала оптимальний результат в контексті стратегічних цілей машинобудівних підприємств, при цьому ціллю контролінгу є комплексна система орієнтована на результат. Для досягнення цілей контролінг в системі управління підприємством повинен забезпечувати виконання інформаційної функції (системи інтегрованого інформаційного забезпечення), функції планування та контролю діяльності підприємства, координаційної функції (підтримки керівництва у процесі вирішення загального завдання координації системи управління), функції орієнтованої на результат.
3. Класифікація контролінгу має теоретичне і практичне значення та дозволяє виділити за різними ознаками його види, визначити конкретні методи контролінгової діяльності, сприяючи керівництвом підприємства прийнятя своєчасних і ефективних управлінських рішень. У роботі доповнено класифікацію видів контролінгу виходячи з власного визначення його змісту, як виду економічної діяльності - за рівнем формування в організаційно-управлінській структурі та за методикою проведення контролінгових процедур. За першою класифікаційною ознакою контролінг поділено на централізований (виконується на основі завдань вищого рівня керівництва) та децентралізований (контролінгові завдання ставляться на рівні структурних підрозділів, які беруть учать у діяльності). За методикою проведення контролінг пропонується класифікувати на актуальний та акумулятивний. Перший проводиться з використанням найновіших методів контролінгової діяльності, другий - застосуванням попередньо використовуваних і апробованих практикою методів. Поділ контролінгу за доданими класифікаційними ознаками дасть змогу розширити функціональну підтримку управління підприємством, для посилення його ефективності.
4. У сучасних дослідженнях не існує чітко формалізованої системи контролінгової діяльності, оскільки концепція контролінгу дуже чутлива до специфіки, характеру і економічних умов функціонування конкретного підприємства, а також того факту, що концептуально-методичний базис контролінгу постійно розвивається. Запропонована концептуальна основа контролінгу базується на системному масиві інформаційних потоків і включає оцінно-аналітичні інструменти, інструменти формалізованої інформації й оперативної оцінки та інструменти спеціальних функцій, які формують основу інструментальних засобів контролінгу. При розроблені базової концепції контролінгу менеджери повинні передбачати обов’язкове врахування конкретної для машинобудівного підприємства моделі контролінгової діяльності та критеріїв оцінки ефективності.
5. Вітчизняний досвід використання методів контролінгу в системі управління підприємствами України дозволяє констатувати, що на сьогодні впровадження конкретизованої системи контролінгу є незначним, проте передумови широкого застосування даної концепції поступово формуються. Разом з тим існують стримуючі фактори: нестабільність політичного середовища, яка має значний стратегічний вплив на бізнес, неузгодженість процесів перерозподілу власності. Попри те, дедалі більше керівників вітчизняних підприємств, перебираючи досвід закордонних, все ж досліджують можливості використання як системи контролінгу загалом, так окремих її елементів. Таким чином вітчизняним підприємствам потрібно обрати власну модель контролінгу, беручи за основу при цьому апробований зарубіжний досвід.
6. Аналізуючи стан і перспективи впровадження контролінгу на машинобудівних підприємствах відзначимо, що в українській практиці загалом і на підприємствах машинобудування зокрема, контролінгова діяльність впроваджена вкрай слабо з низки різних причин. Найбільш важливою проблемою слід все-таки визнати той факт, що контролінг за своєю функціональною орієнтацією і, відповідно, концептуально - методологічною основою носить сильно індивідуальний характер.

Враховуючи результати опитування встановлено, що рівень інформаційних потреб керівників машинобудівних підприємств є не задоволеним, а план реалізації заходів вимагає запровадження нових, більш ефективних, дієвих на практиці і відповідних сучасному стану економіки форм управління, що вимагає й нових за характером, змістом і функціональною орієнтованістю інформаційно-аналітичних систем типу контролінг.

1. Оцінювання ефективності контролінгової діяльності машинобудівних підприємств пропонується здійснювати за економічною, соціальною та управлінською складовими (перша характеризує ефективність економічного розвитку підприємства та виявляється в результативних показниках діяльності, друга - визначається сукупністю індивідуальних, колективних та суспільних інтересів). При цьому найважливішою визначається управлінська складова оцінки контролінгової діяльності. Контролінгову діяльність пропонується оцінювати за системою збалансованих показників, яка об’єднує всі оцінні параметри діяльності машинобудівного підприємства у чотири групи: «фінанси», «клієнти», «внутрішні бізнес-процеси» та «навчання і зростання».
2. В межах оцінювання ефективності управлінської складової контролінгу машинобудівних підприємств показники пропонується поділити на кількісні (які оцінюють витрати на контролінг та його ефективність) та якісні (оцінка оперативності управління та якості виконання рішень), динаміка яких до і після впровадження контролінгу визнається результатом оцінки. До кількісних показників є доцільним віднесення коефіцієнта витрат на управління в системі контролінгу та коефіцієнта ефективності управління. Якісні показники необхідні для оцінки контролінгової діяльності пропонується визначати за коефіцієнтами оперативності управління та якості виконання рішень На відміну від існуючих показників, нами пропоновані показники враховують коригування на ефект від прийняття контролінгових рішень.
3. Проведення аналізу стану та перспектив розвитку машинобудівної галузі України дозволяє виділити фактори, що стримують подальше зростання галузі. До них відноситься визнана застаріла технічно- технологічна база більшості підприємств галузі, використання якої негативно впливає на конкурентоспроможність та якість продукції. Вкрай негативним фактором є недостатній рівень платоспроможності покупців на внутрішньому ринку, несвоєчасна оплата продукції яких спричиняє синергетичний ефект низького рівня інноваційної активності вітчизняних підприємств на ринках капіталів та інвестицій, негативно впливає на їх техніко-технологічний розвиток. До загальноекономічних негативних факторів належить і неефективна державна політика щодо діяльності монополістів і посередників, яка призводить до підвищення вартості матеріалів, енергоресурсів. Управління наведеними факторами вимагає об’єктивної інформації, яка в сучасних умовах у зв’язку із складністю отримання для реалізації управлінської діяльності не набуває додаткового значення, а тому підвищується її роль в контролінговій діяльності.
4. У роботі запропонована базова контролінгова модель, ґрунтована на етапах розроблення та створення механізму функціональної мотивованості. Структуризація визначених етапів: встановлення місця контролінгу в структурі управління піжприємством та співвідношення з цілями та завданнями управління, визначення його теоретичного базису, координації структурних підрозділів (шляхом створення інтегрованого інформаційного простору), використання інструментів та методів, включення методів інформаційного забезпечення у програмне забезпечення конкретизує контролінгову діяльність, забезпечуючи взаємодію фахівців економічних та інших підрозділів і служб координаційними інструментами в управлінні машинобудівними підприємствами.
5. Дієвість впровадження контролінгової діяльності, як і безпосередньо доцільний для машинобудівного підприємства зміст змодельованої конкретної концепції контролінгу, її ефективність забезпечується поступовим залученням до контролінгу усіх функціональних підрозділів підприємства. Така координаційна функція контролінгу формує синергетичний ефект у процесах забезпечення результативної діяльності, покращення конкурентних позицій машинобудівними підприємствами на ринку і завоювання його більшої частки, набуття інвестиційної привабливості. З таких позицій служба контролінгу повинна мати інформаційно-координаційні комунікації з усіма структурними підрозділами підприємства, які в свою чергу повинні надавати їй повну інформацію за своїми сферами діяльності.
6. Необхідність впровадження служби контролінгу на низькорентабельних підприємствах вітчизняного машинобудування нами розглядається насамперед з точки зору вирішування базисних проблем - поточної стабілізації їхньої діяльності і формування передумов розвитку. Досягнення операційної результативності і є тим критерієм, що дозволяє створити основу для формування подальших цілей і стратегічних завдань на основі моделі «Витрати-обсяг-прибуток». Аналітичні можливості цього методу дозволяють цілеспрямовано управляти, знаходити оптимальне співвідношення між постійними і змінними витратами, ціною та обсягами виробництва продукції, ефективно прогнозувати та планувати прибуток підприємства. Все це надасть можливості машинобудівному підприємству в умовах реального ринкового господарювання збільшувати потенціал формування прибутку**.**
7. Виходячи з домінування концепцій вартісних критеріїв ефективності, а також позиції вітчизняних підприємств машинобудування на ринках капіталу та інвестицій, пропонується у системі контролінгу підприємств галузі застосовувати диспозицію спільного використання BSC та EVA. Враховуючи обґрунтовану доцільність використання окремих елементів інструментарію збалансованої системи показників та аргументацій щодо визначення показника EVA ключовим орієнтиром управління машинобудівним підприємством, пропонується концептуальна основа побудови системи контролінгу підприємства
8. Враховуючи потреби в інвестиційних ресурсах, формування

потенціалу розвитку, для оцінки ефективності діяльності підприємств

машинобудування пропонується застосовувати показник економічної

доданої вартості (EVA) замість традиційного показника прибутковості. Величина показника EVA розраховується на базовій основі. Разом з тим, така її складова як операційний прибуток модифікується на приріст

резервів, запасів, доходи майбутніх періодів, витрати на обслуговування кредитів та нематеріальні активи, які на машинобудівних підприємствах не впливаючи безпосередньо на прибутки зменшують величину доданої вартості підприємства. Такий показник достатньою мірою корелює з вартістю власного капіталу та ринках капіталу та інвестицій. У теоретико- прикладній сфері переважно приймається як доведений факт, що показник EVA, розрахований на основі ставки середньозважених витрат на капітал, повністю еквівалентний економічному прибутку. Проте, на основі проведених обчислень цей факт є запереченим. Таке відхилення вказує на те, що показник EVA є оцінкою справжнього прибутку бізнесу, і при обчисленні цього показника (залишковий прибуток) віднімається вартість всього капіталу, тоді як бухгалтерський прибуток визначається без вирахування вартості власного капіталу.

1. Важливим фактором забезпечення практичної дієвості контролінгової діяльності на вітчизняних машинобудівних підприємствах є внутрішньоуправлінський мотиваційний аспект. На даний час проблемою є відсутність кваліфікованих та досвідчених фахівців, нестача відповідних знань у працівників підприємства. Мотиваційну складову впровадження контролінгової діяльності пропонується здійснювати із застосуванням КРІ, що може стати одним з найважливіших засобів контролю та діагностики працівників контролінгової діяльності. Позитивний ефект від впровадження системи КРІ обумовлений підвищенням загальної ефективності контролінгу, оскільки у кожного працівника встановлюється зв'язок між своїми

конкретними обов'язками і стратегічними цілями компанії.

1. Мотивацію управлінського персоналу в контролінговій діяльності пропонується здійснювати за етапами виділення завдань для окремих структурних підрозділів, розробки плану заходів та проекту системи КРІ, визначення проміжних та кінцевих результатів роботи та винагороди за них, визначення переліку структурних підрозділів до яких буде застосовуватись мотиваційна складова, напрямків їх роботи та побудова дерева цілей, розробка та визначення розрахунку ключових показників ефективності для вибраних підрозділів, обґрунтування порядку вибору ключових показників, вибір методики для розрахунку КРІ, визначення премії за допомогою обраної методики та оцінки фактичних значень КРІ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України, 2017 [online] Доступно: <<https://smida.gov.ua/>> [Дата звернення 20 Березень 2018].
2. Акєнтьєва, О.Б. та Журавльова, Ю.А., 2009. *Контролінг як фактор підвищення ефективності управління підприємством,* [online]. Доступно: <www. rusnauka. com/12\_KPSN\_2009/Economics/44704.doc.htm> [Дата звернення 01 Жовтень 2017].
3. Аксенюк, М.М., 2008а. Контролінгове забезпечення стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава,* 7, с.40-44.
4. *Аксенюк, М.М., 2008b.* Формування адаптивної системи контролінгу у менеджменті аграрних підприємств. *Кандидат наук. Національний аграрний університет.*
5. Ананъкина, Е.А., Данилочкин, С.В. и Данилочкина, Н.Г., 2003.

Контролинг как инструмент управления предприятием. *Москва: Аудит; ЮНИТИ.*

1. Антонов, И.В., 2006. Сбалансированая система показателей в контроллинге (на примере нефтегазового холдинга). *Аудит и финансовый анализ,* 1, с. 1-16.
2. Баришевська, І.В., 2013. *Стратегічне управління розвитком аграрних підприємств регіону*. Кандидат наук. Миколаївський національний аграрний університет.
3. Баталов, Д.А. и Рыбянцева, М.С., 2011. Методы и инструменты оперативного и стратегического контроллинга. *Научный журнал КубГАУ,* 67, с.1-19.
4. Белякова, Е.А., 2009. Контроллинг знаний новое направление в теории и практике менеджмента. *Экономика, Статистика и Информатика, 4,* с.72-75.
5. Бондар, Н.М., 2007. Формування системи контролю на сучасному підприємстві. *Управління проектами, системний аналіз і логістика,* 4, с.207- 210.