

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТРАНСПОРТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

СОФІЙЧУК КАТЕРИНА КОСТЯНТИНІВНА

УДК 658.5:012.7

**НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНТРОЛІНГУ У СИСТЕМІ
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Київ – 2015

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі менеджменту у Національному транспортному університеті Міністерства освіти і науки України, м. Київ.

Науковий керівник: кандидат економічних наук, професор
Чеснакова Людмила Станіславівна,
Національний транспортний університет
Міністерства освіти і науки України,
професор кафедри менеджменту

Офіційні опоненти : доктор економічних наук, професор
Баюра Дмитро Олександрович
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Міністерства освіти і науки України,
професор кафедри економіки підприємства

кандидат економічних наук, доцент
Дякон Лідія Леонідівна
ПВНЗ «Європейський університет», Уманська філія,
завідувач кафедри менеджменту
та соціально-гуманітарних дисциплін

Захист відбудеться «26» червня 2015 р. о 12:30 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради К 26.059.04 у Національному транспортному університеті за адресою: 01010, м. Київ, вул. Суворова, 1, ауд. 333.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Національного транспортного університету за адресою: 01103, м. Київ, вул. Кіквідзе, 42.

Автореферат розісланий «26» травня 2015 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради,
кандидат економічних наук, доцент

Ю.С. Грисюк

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. 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.

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. О. Баюра, Л. С. Чеснакова, О. Р. Омелянович, Н. Г. Данілочкіна, С. Г. Фалько, А. 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. Лозвицький, 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.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана відповідно до теми науково-дослідної роботи кафедри менеджменту Національного транспортного університету за темою: «Теоретичні основи удосконалення системи управління підприємствами транспортного комплексу» (державний реєстраційний номер 0114U006585), в межах якої автором здійснені розробки науково-методичного забезпечення контролінгу у системі управління підприємством.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка науково-методичних засад превентивного управління реалізацією стратегій підприємства у системі контролінгу, що націлене на підвищення ефективності стратегічного управління, гарантування досягнення його цілей і завдань.

Відповідно до визначеної мети було поставлено наступні задачі:

- класифікувати сучасні підходи до визначення управлінської категорії

«контролінг»;

- окреслити зміст контролінгу у контексті концепції координації;
- сформулювати систему операцій і процедур технології контролінгу у процесі реалізації стратегічних планів підприємства;
- розробити концептуальні підходи щодо функціонування системи контролінгу на підприємстві;
- удосконалити механізм превентивного виявлення найбільш ймовірних та небезпечних загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування підприємства щодо реалізації його стратегій;
- розробити модель кількісного оцінювання міри впливу загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ на контрольні точки реалізації стратегії.

Об'єктом дослідження є процес контролінгу на підприємствах реального сектору економіки (на прикладі вантажних автотранспортних підприємств).

Предметом дослідження є науково-методичне забезпечення контролінгу у системі управління підприємства.

Методи дослідження. Методичну основу дослідження становлять сучасні загальнонаукові і спеціальні методи пізнання. В процесі дослідження використані системний та процесний підходи, методи теоретичного аналізу та синтезу (для визначення сутності поняття «контролінг»); історичний метод (для дослідження послідовності розвитку контролінгу); аналітичний і статистичні методи, в т. ч. метод фінансових коефіцієнтів, порівняння, вибірка, групування, середні величини (для оцінки фінансово-господарського стану підприємств); дескриптивна модель (для дослідження сучасного стану наукової проблеми та для аналізу результатів реалізації моделей контролінгу); метод абстракції та дедукції (для удосконалення методики виявлення загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ); експертний метод, регресійний аналіз (для формування векторів найбільш небезпечних та ймовірних загроз), метод аналізу ієрархій (при побудові моделі кількісної оцінки загроз середовища); метод формалізації (застосовувався у процесі побудови блок-схем та представлення математичних формул); абстрактно-логічний метод (для здійснення теоретичних узагальнень, формування висновків і пропозицій).

Інформаційною базою дослідження є основні положення та результати теоретичних розробок, опублікованих в наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізованих періодичних видань і мережі Інтернет, а також нормативні документи органів влади України, офіційні матеріали Державної служби статистики України, звітність підприємств автомобільного транспорту. Статистичний аналіз, експериментальне дослідження здійснювалося за допомогою комп'ютерної програми Microsoft Excel.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробленні прикладних засад і рекомендацій щодо функціонування системи контролінгу в управлінні сучасними підприємствами в умовах агресивної дії зовнішнього середовища. Найбільш вагомими науковими результатами полягають у наступному:

вперше:

- розроблені концептуальні підходи щодо функціонування моделі контролінгу в контексті концепції координації як складової системи стратегічного управління на

підприємстві, яка визначає технологію превентивного виявлення найбільш ймовірних і небезпечних зовнішніх та внутрішніх загроз з наступною їх оцінкою за мірою впливу на контрольні точки стратегії, що дозволяє розробляти і вживати коригуючі заходи в процесі реалізації стратегії для успішного досягнення її цілей;

удосконалено:

- механізм превентивного виявлення найбільш ймовірних та небезпечних внутрішніх та зовнішніх загроз щодо реалізації стратегії, який, на відміну від існуючих, дозволяє ранжувати загрози за показником інтегрального рівня важливості. Для розрахунку показника побудована відповідна експертна модель, що передбачає всебічний аналіз інформації про кількісні та якісні показники поточного стану контрольних точок стратегії підприємства, показники внутрішнього середовища, які можуть призвести до негативних наслідків у процесі реалізації стратегії, та інформації про поточний стан показників зовнішнього середовища, динаміка яких може спровокувати виникнення або посилення окремих загроз внутрішнього середовища;

- модель кількісного оцінювання міри впливу загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ на контрольні точки реалізації стратегії на основі методу аналізу ієрархій. Розроблена модель, на відміну від традиційних статистичних методів визначення вагових коефіцієнтів оцінки загроз середовища, дозволяє оцінювати загрози, виражені як у кількісних, так і у якісних показниках, за ступенем їх впливу на контрольні точки реалізації стратегії, враховувати взаємозв'язки зовнішніх та внутрішніх загроз і контрольних точок між собою; визначати кількісний вплив кожної окремої зовнішньої загрози на кожну внутрішню загрозу та кожної внутрішньої загрози на кожну контрольну точку реалізації стратегії, що забезпечує системний підхід при оцінюванні загроз. За рівнем глобальних пріоритетів визначаються найбільш ймовірні та небезпечні загрози зовнішнього та внутрішнього середовищ;

набули подальшого розвитку:

- класифікація сучасних підходів до визначення управлінської категорії «контролінг», яка охоплює концептуальний та науково-практичний підходи. Концептуальний підхід виділяє концепцію, орієнтовану на інформаційну сутність контролінгу та концепцію координації. В рамках науково-практичного підходу виокремлюються три основні напрямки: перший трактує контролінг як систему підтримки управління, другий – як окрему управлінську функцію, третій – як технологію або інструмент управління. Зміст контролінгу найбільш обґрунтовано розкриває концептуальний підхід і його концепція координації;

- понятійний апарат контролінгу, який у контексті концепції координації визначає 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;

- система операцій і процедур технології контролінгу в процесі реалізації стратегічних планів підприємства, що 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 впливу найбільш небезпечних і ймовірних загроз.

Практичне значення одержаних результатів. Викладені в дослідженні розробки мають прикладне значення та можуть використовуватись у процесі стратегічного управління для формування векторів загроз внутрішнього та зовнішнього середовищ, кількісної оцінки їх впливу на контрольні точки стратегій, що дає змогу сформувавши перелік загроз, стосовно яких слід виробляти превентивні коригуючі дії для гарантування досягнення цілей і завдань стратегічних планів. Розроблені підходи підвищують адаптаційні можливості підприємства у сучасних умовах їх функціонування, дають змогу реалізувати принципи своєчасності та превентивності управлінських дій. Методичні основи та практичні рекомендації щодо функціонування системи контролінгу на підприємстві мають універсальний характер та можуть використовуватись на підприємствах різних галузей господарювання. Запропоновані у дисертації методичні підходи та рекомендації з управління реалізацією стратегій на засадах контролінгу знайшли своє впровадження в діяльності ТОВ «РЕП-ТРАНС» (акт впровадження від 12. 09. 14), ТзОВ «Український логістичний провайдер» (акт впровадження від 28. 11. 14), ПСК «Трейдінг Ко» (акт впровадження від 08. 12. 2014).

Розроблені теоретичні та методичні положення використовуються у процесі викладання дисциплін «Контролінг», «Фінансовий менеджмент», «Стратегічне управління», «Основи менеджменту» на кафедрі менеджменту Національного транспортного університету (акт впровадження від 04. 12. 14).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є результатом одноосібного наукового дослідження. Наукові положення, методичні розробки, висновки і пропозиції, викладені в ній, належать особисто автору та є його внеском у розвиток теорії і практики контролінгу на підприємствах. Особистим внеском здобувача в опублікованих у співавторстві працях є:

- у роботі «Експертна модель формування векторів загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ у контролінгу» запропоновано формування векторів загроз за критерієм показника інтегрального рівня важливості;

- у роботі «Концептуальна модель контролінгу на підприємстві» сформульовані операції і процедури технології контролінгу у процесі реалізації стратегічних планів підприємства.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дисертаційного дослідження були апробовані автором на міжнародній конференції «Наука: теорія, методологія, практика» (Польща, м. Ворцлав, 28 - 30 вересня 2013 року); міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні питання економіки та управління у сучасних умовах» (м. Дніпропетровськ, 14-15 жовтня 2013 року); X міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки» (м. Київ, 23 листопада 2011 року); LXVII – LXX Наукових конференціях професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів Національного транспортного університету (2011 – 2014 роки).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 12 наукових робіт загальним обсягом 3,5 друк. арк., з них: 7 статей у наукових фахових виданнях, в т.ч. 5 – одноосібних, 1 стаття у виданні, що входить до міжнародної науково-метричної бази Scopus, матеріали і тези 5 наукових конференцій.

Структура і зміст роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст дисертації викладено на 159 сторінках, у тому числі: 44 таблиці на 35 сторінках, 15 рисунків на 12 сторінках, з яких 2 на окремих сторінках, 5 додатків на 20 сторінках. Список використаних джерел включає 151 найменування.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертаційного дослідження, сформульовано мету і завдання, об'єкт та предмет, визначено методологічну основу і методи дослідження, розкрито наукову новизну, практичне значення одержаних результатів та особистий внесок здобувача, наведено інформацію про апробацію отриманих результатів.

У першому розділі «Теоретичні засади дослідження контролінгу в управлінні господарською діяльністю підприємства» досліджено теоретичні засади вдосконалення системи стратегічного та оперативного управління підприємством у мінливих умовах господарювання, структуровано категорійний апарат контролінгу, визначено місце контролінгу в системі управління, окреслено розмежування та взаємозв'язок понять «контроль», «контролінг», «координація» та «управлінський облік».

У процесі проведеного дослідження встановлено, що системи стратегічного та оперативного управління, які функціонують на сучасних підприємствах, відрізняються складністю та низькою гнучкістю, несвоєчасним реагуванням на загрозовий вплив змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах, відсутністю механізмів безперервної координації та корегування стратегічних та оперативних планів, недостатньою оперативною інформаційною підтримкою прийняття управлінських рішень, відсутністю налагодженої системи управлінського обліку, недостатністю самоконтролю менеджерів, недосконалою системою мотивації персоналу, відсутністю налаштованості на наукову рефлексію, тобто на 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. контролінг став гнучкою оперативною системою управління прибутком, яка орієнтувалась на потреби споживачів; починаючи з 80-х 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) орієнтовну на інформаційну сутність контролінгу, яка розглядає його як інформаційну систему для підтримки прийняття рішень; (б) концепцію координації, що трактує контролінг як систему координації планів підприємства. В рамках науково-практичного підходу до трактування поняття «контролінг» виокремлюються три основні напрямки: 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 теоретичного 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 він 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.

У процесі дослідження було окреслено відмінності та взаємозв'язок понять «контроль», «контролінг», «координація» та «управлінський облік». Визначено, що контроль та координація є складовими функціями контролінгу, які реалізуються у процесі моніторингу стану параметрів внутрішнього і зовнішнього середовищ та при виробленні превентивних заходів коригування стратегії. Управлінський облік виступає в якості інформаційної бази контролінгу, у якій накопичується інформація про стан внутрішнього та зовнішнього середовищ, показники реалізації стратегій.

У другому розділі «**Аналіз стану управління автотранспортними підприємствами та його удосконалення на основі контролінгу**» проведено аналіз ефективності управління на вантажних автотранспортних підприємствах України, сформовано концептуальну модель контролінгу, розроблено експертну модель формування векторів ймовірних та небезпечних загроз зовнішнього і внутрішнього середовищ, а також модель кількісної оцінки міри впливу очікуваних загроз на контрольні точки стратегії.

Проведений аналіз показників фінансово-господарського стану 15 середніх вантажних автотранспортних підприємств України за 2011–2013 рр. підтвердив теоретичний 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 2013 р. у порівнянні з 2011 р. склав 88,8%. Однак показник інвестиційної привабливості мав тенденцію до зниження: якщо у 2012 р. співвідношення прибутку і власного капіталу становило 0,14, то у 2013 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. В той же час, за 2011-2013 р. на більшості підприємств вона не перевищувала 5%. Нестійкою була динаміка продуктивності праці: якщо у 2012 р. порівняно з 2011 р. вона зросла на 33,4%, то у 2013 р. порівняно з 2012 р. скоротилась на 16,2%. Поточна платоспроможність підприємств характеризувалась прийнятним рівнем ліквідності. Так, коефіцієнт поточної ліквідності у 2013 р. на підприємствах в середньому становив 1,61 проти 2,79 у 2011 р. Однак, перспективи збереження ліквідності є несталими. Так, лише дев'ять підприємств із п'ятнадцяти мали коефіцієнт автономії більший ніж 0,5. Тривалість обороту оборотних активів у 2013 р. склала 430 днів і зросла на 33,8% порівняно з 2012 р. Нестійкою була і динаміка ділової активності: якщо у 2011 р. коефіцієнт оборотності обігових коштів становив 1,6, то в 2012 р. – 2,1, а в 2013 р. – 1,86.

На основі сформульованих мети, завдань та функцій стратегічного контролінгу розроблена його концептуальна модель, яка передбачає превентивне виявлення загроз середовища організації, їх оцінку за ступенем впливу на показники реалізації стратегії (контрольні точки) 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 стратегії, призначення відповідальних за реалізацію стратегії осіб, розподіл зон контролю між ними, формування загальних масивів загроз внутрішнього та зовнішнього середовищ. На функціональному етапі модель передбачає формування експертами векторів найбільш вірогідних та небезпечних загроз зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства у визначеному періоді реалізації стратегії та процес їх кількісного оцінювання за ступенем впливу на контрольні точки. На основі отриманих оцінок відбувається розробка превентивних коригуючих впливів у процесі реалізації планів підприємства. Заключний етап включає заохочення працівників, відповідальних за зони контролю стратегії, накопичення знань та досвіду з метою вдосконалення системи контролінгу.

Для формування векторів найбільш ймовірних та небезпечних загроз зовнішнього і внутрішнього середовищ розроблена відповідна експертна модель (рис.1), яка дозволяє ранжувати загрози за показниками інтегрального рівня важливості.

В ній використані такі умовні позначення: z – порядковий номер експерта, Z – кількість експертів; j, k – порядкові номери відповідно внутрішніх та зовнішніх загроз; μ – порядковий номер внутрішніх та зовнішніх загроз у сукупному їх масиві, Q – сукупна кількість внутрішніх та зовнішніх загроз; R_{gr} – граничне значення показника інтегрального рівня важливості; \vec{B}, \vec{C} – вектори найбільш небезпечних та

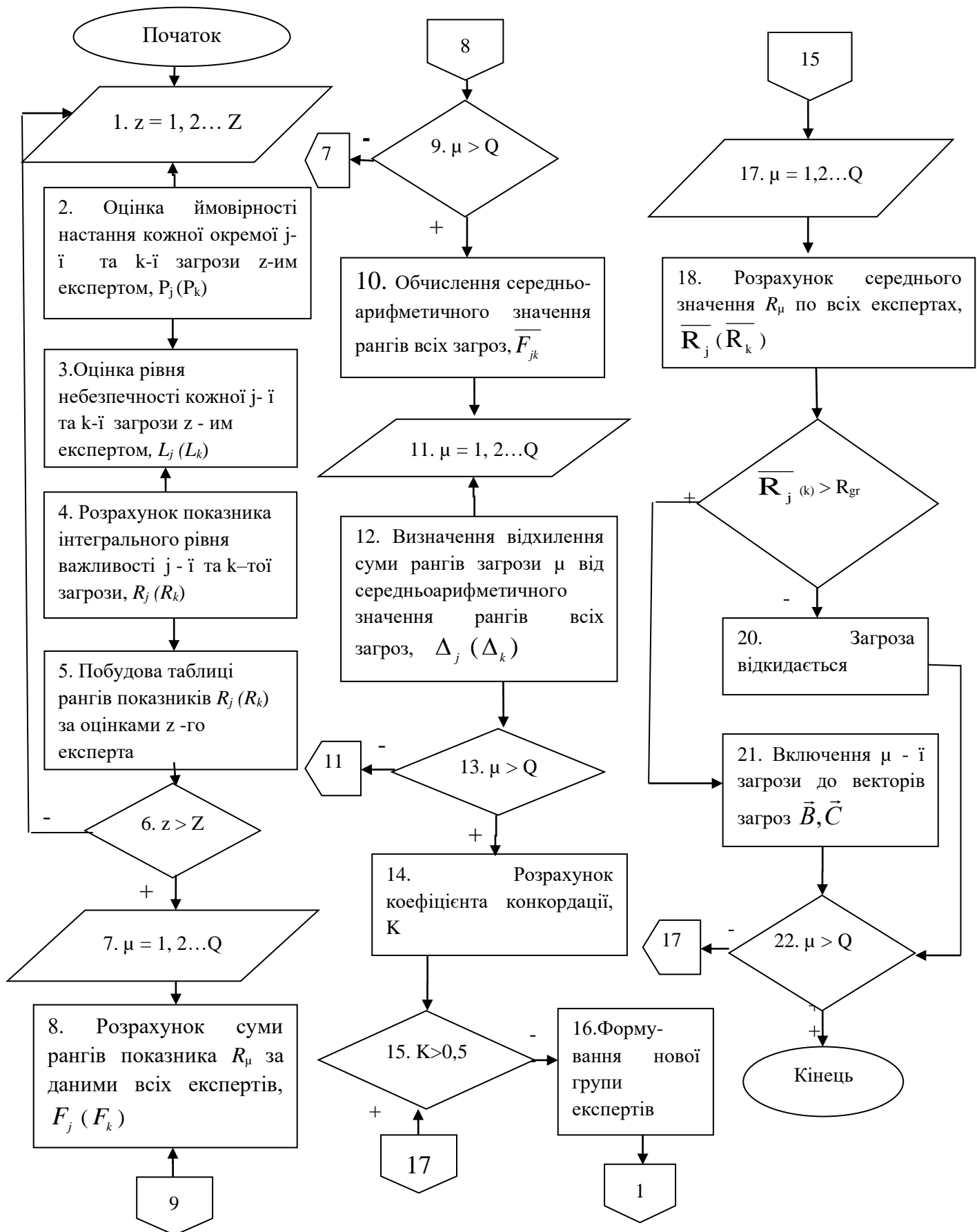


Рисунок 1 – Модель формування векторів ймовірних та небезпечних загроз середовища функціонування підприємства

*Авторська розробка

ймовірних відповідно внутрішніх і зовнішніх загроз.

Реалізації моделі передуює визначення методики експертного оцінювання, встановлення періодичності експертизи, призначається коло експертів та визначаються вимоги до їх кваліфікації й досвіду, обґрунтовується кількість експертів, формується індивідуальна анкета експерта та інструкція до її заповнення.

На етапі проведення експертизи (блоки 1–6) експерти оцінюють ймовірність та небезпечність кожної загрози, що дозволяє визначити показники інтегрального рівня їх важливості. По сукупності за оцінками кожного експерта будується таблиця їх рангів окремо для внутрішніх та зовнішніх загроз.

Наступним кроком є перевірка узгодженості думок експертів за коефіцієнтом конкордації (блоки 7–16). Якщо рівень узгодженості є прийнятним, узагальнюються результати експертизи (блоки 17–22): розраховується середнє значення показника інтегрального рівня важливості кожної окремої загрози; відбираються ймовірні та небезпечні загрози за критерієм граничного значення показника інтегрального рівня важливості; формуються вектори зовнішніх та внутрішніх загроз.

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. 2) має чотири рівні: перший охоплює мету стратегії, другий – її контрольні точки, третій і четвертий – відповідно внутрішні та зовнішні загрози.

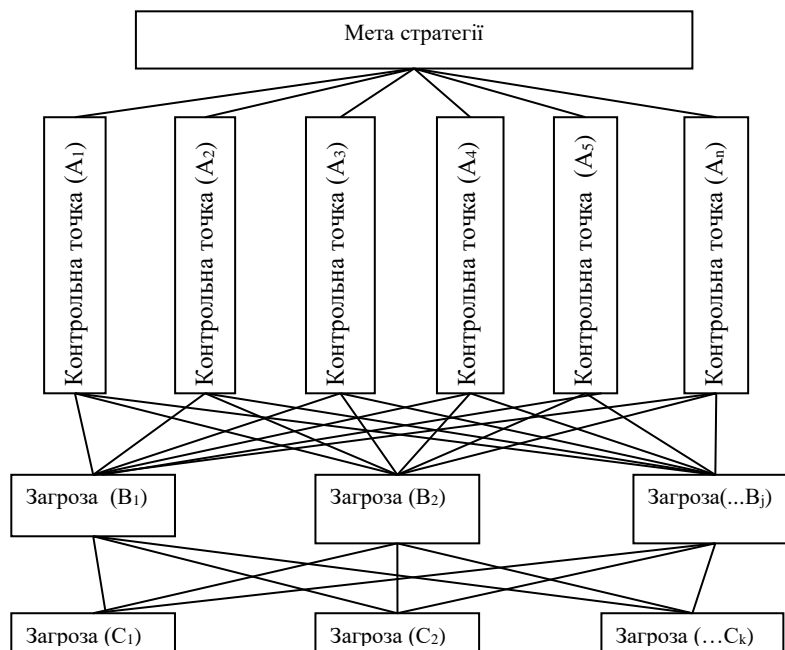


Рисунок 2 – Ієрархічна модель зв'язків контрольних точок стратегії та загроз середовища функціонування підприємства

Модель оцінювання наведена на рис. 3. В ній індексом Y позначено цикл попарних порівнянь: «1» – елементів другого рівня ієрархії; «2», «3» – елементів відповідного третього-четвертого рівнів ієрархії по

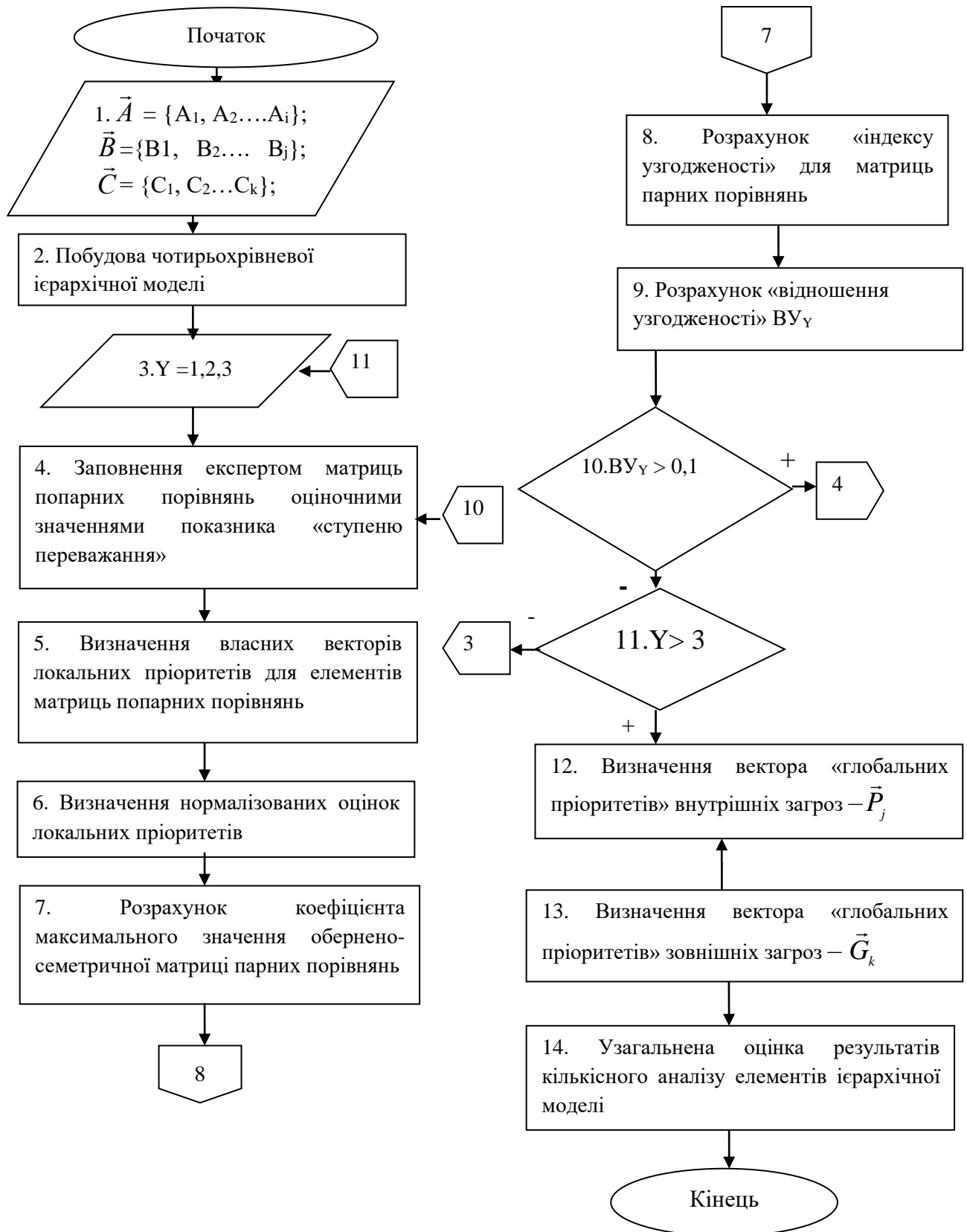


Рисунок 3 – Модель кількісного оцінювання впливу ймовірних і небезпечних загроз внутрішнього та зовнішнього середовищ на контрольні точки реалізації стратегії підприємства

*Авторська розробка

кожній контрольній точці. Спочатку за результатами експертизи будується ієрархічна модель з уточненою кількістю контрольних точок, внутрішніх та зовнішніх загроз і встановленими зв'язками між ними (блоки 1–2). На її основі експерт за показником «ступінь переважання» заповнює матриці попарних порівнянь (блок 4), після обробки даних яких (блоки 5–9) перевіряється узгодженість оцінок експерта (блок 10).

Якщо показник «узгодженості» менший або дорівнює 0,1, то оцінки вважаються достовірними. Після отримання узгоджених оцінок за трьома рівнями ієрархії (блок 11) розраховуються значення глобальних пріоритетів для внутрішніх та зовнішніх загроз (блоки 12–14):

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

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.

$$G_k = \sum_{j=1}^m P_j Z_{jk}, \quad (2)$$

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.

У третьому розділі «**Реалізація моделей контролінгу в умовах вантажного автотранспортного підприємства**» 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 ППК «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 середовища 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.

Результати експертних оцінок за відповідною моделлю дозволили прогнозувати на квітень 2014 р. такий вектор найбільш ймовірних і небезпечних внутрішніх загроз: V_1 – зниження обсягу продажу; V_3 – зростання витрат матеріалів на 1 ткм транспортної роботи; V_{10} – зростання змінних комерційних витрат; V_{11} – зростання постійних витрат маркетингового відділу.

Вектор найбільш ймовірних та небезпечних зовнішніх загроз містить: C_1 – падіння попиту на перевезення; C_2 – збільшення частки ринку компаній конкурентів; C_5 – зростання темпу інфляції; C_6 – збільшення вартості запасних частин; C_7 – збільшення вартості пального; C_8 – зростання тарифів на комунальні послуги.

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

Нормалізовані оцінки локальних пріоритетів контрольних точок	Внутрішні загрози	Нормалізовані оцінки локальних пріоритетів векторів внутрішніх загроз				Глобальний пріоритет
		A_1	A_2	A_3	A_4	
0,6490	V_1	0,5751	0,0634	0,0634	0,0634	0,4183
0,2060	V_3	0,2838	0,2206	0,2206	0,2206	0,1525
0,1048	V_{10}	0,0740	0,1179	0,1179	0,1179	0,0340
0,0402	V_{11}	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

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				
	V ₁	V ₃	V ₁₀	V ₁₁	
C ₁	0,3790	0,3790	0,3790	0,3790	0,3714
C ₂	0,2894	0,2894	0,2894	0,2894	0,2836
C ₅	0,0931	0,0931	0,0931	0,0931	0,1412
C ₆	0,1269	0,1269	0,1269	0,1269	0,1469
C ₇	0,0762	0,0762	0,0762	0,0762	0,0284
C ₈	0,0353	0,0353	0,0353	0,0353	0,0132

Згідно з результатами дослідження за травень 2014 р. вектор внутрішніх загроз суттєво змінився. До його складу увійшли такі загрози: зниження ціни реалізації послуг, зростання витрат на електроенергію, зростання вартості ремонту основних засобів. Визначено, що елементи вектору можуть справити приблизно однаковий негативний вплив на контрольні точки фінансової стратегії: глобальні пріоритети загроз становили відповідно 37,9%, 34,3% та 27,8%.

Серед зовнішніх загроз найбільш ймовірними були: загроза падіння попиту на перевезення з глобальним пріоритетом 29,9% та загроза збільшення вартості запасних частин – 29,8%.

Згідно з результатами дослідження за червень очікувалось, що найбільш вірогідною в цьому місяці буде внутрішня загроза зниження обсягу перевезень: її вплив на контрольні точки склав 62,5%. Значно менший вплив очікувався від загрози збільшення витрат на матеріали, оскільки її глобальний пріоритет становив 23,9%, та від загрози збільшення змінних комерційних витрат – 13,4%.

Значний вплив на посилення внутрішніх загроз у червні могла справити зовнішня загроза падіння обсягів перевезень вантажів в Україні, оскільки її глобальний пріоритет дорівнював 54,8%. Можливий вплив інших загроз оцінювався приблизно однаково: збільшення темпу інфляції – 17,7%, збільшення вартості запасних частин – 16,1%, збільшення вартості пального – 11,0%.

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 другого кварталу 2014 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

У дисертаційній роботі 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 концептуального та практичного напрямку:

1. Класифіковано сучасні підходи до визначення управлінської категорії «контролінг». Виокремлено два основні підходи: концептуальний та науково-практичний. Концептуальний підхід охоплює концепцію координації та концепцію, орієнтовану на інформаційну сутність контролінгу, яка розглядає його як інформаційну систему підтримки прийняття рішень. В рамках науково-практичного підходу виокремлюються три основні напрямки, які трактують поняття «контролінг» як систему підтримки управління, як окрему управлінську функцію, як технологію або інструмент управління. Зміст контролінгу найбільш обґрунтовано розкриває концептуальний підхід і його концепція координації, яка трактує контролінг як рефлексію управління або «управління управлінням», що полягає у постійному самовдосконаленні системи управління у мовах високої невизначеності та мінливості зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства.

2. 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.

3. 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.

4. Розроблені концептуальні 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 за 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, накопичення знань та досвіду з метою вдосконалення системи контролінгу.

5. 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 кваліфікації, 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.

6. Розроблена модель кількісного оцінювання міри впливу загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ на контрольні точки реалізації стратегії на базі методу аналізу ієрархій. Основою оцінок є модель ієрархії контрольних точок та загроз середовища організації. Побудова моделі створює передумови для розрахунку векторів локальних пріоритетів контрольних точок, внутрішніх та зовнішніх загроз, врахування взаємозв'язків зовнішніх та внутрішніх загроз і контрольних точок між

собою. На базі локальних пріоритетів розраховуються значення глобальних пріоритетів для внутрішніх та зовнішніх загроз діяльності підприємства, що являють собою значення вагових коефіцієнтів впливу загроз на відповідні контрольні точки. За рівнем глобальних пріоритетів визначаються найбільш ймовірні та небезпечні загрози зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Результати проведеного експерименту за розробленими моделями підтвердити ефективність та достовірність одержаних науково-методичних рекомендацій, практичне використання яких створює передумови формування системи контролінгу на підприємствах як інструменту підвищення ефективності стратегічного управління.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Софійчук К. К. Оцінка ефективності управління на основі аналізу фінансово-господарської діяльності вантажних автотранспортних підприємств [Електронний ресурс] / К. К. Софійчук // Ефективна економіка. – 2011. – вип. 10. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua> – Назва з екрану.
2. Софійчук К. К. Місце та значення контролінгу в теорії управління / К. К. Софійчук // Управління проектами, системний аналіз та логістика. – К.: НТУ – 2012. вип. 9. – С. 563 – 566.
3. Софійчук К. К. Стратегічний контролінг як інструмент удосконалення стратегічного управління / К. К. Софійчук // Вісник НТУ. – К.: НТУ. – 2013. – Вип. 28. – С. 443 – 451.
4. Чеснакова Л. С., Софійчук К. К. Концептуальна модель контролінгу на підприємстві. / Л. С. Чеснакова, К. К. Софійчук // Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. – Х.: ХНАДУ. – 2013. – вип. № 21. – С. 59 – 66.
5. Чеснакова Л. С., Софійчук К. К. Експертна модель формування векторів загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ у контролінгу / Л. С. Чеснакова, К. К. Софійчук // Економіка та держава. – 2014. – Вип. № 11. – С. 90-93.
6. Софійчук К. К. Модель впливу загроз на контрольні точки реалізації стратегії / К. К. Софійчук // Актуальні проблеми економіки: Науковий економічний журнал.-К.:ВНЗ «Національна академія управління». – 2014. – Вип. 12. – С. 447 – 452.
7. Софійчук К. К. Результати впровадження моделей контролінгу у процесі реалізації фінансової стратегії підприємства / К. К. Софійчук // Інвестиції практика та досвід. – 2015. – № 1 – с. 79-81.

Матеріали конференцій:

8. Софійчук К. К. Стратегічний контролінг в управлінні господарською діяльністю вантажних автотранспортних підприємств / К. К. Софійчук // X Міжнародна науково – практична конференція «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки», 23 листопада 2011 року. – Київ: ІВЦ. Видавництво «Політехніка». – 236 с. – С. 112.
9. Софійчук К. К. Координація у контролінгу як керівна функція забезпечення ефективного управління / К. К. Софійчук // I Міжнародна конференція: Zbiór

raportow naukowych. «Nauka dziś: teoria, metodologia, praktyka», (28.09.2013 - 30.09.2013) - Wrocław: Wydawca: Sp. z o.o. «Diamond trading tour», 2013. – 88 str. – С. 5-7.

10. Софійчук К. К. Взаємодія стратегічного та оперативного контролінгу / К. К. Софійчук // Актуальні питання економіки та управління у сучасних соціально – економічних умовах: Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції, 15 жовтня 2013 р. – Дніпропетровськ: «Герда», 2013. – С. 105 -106.

11. Софійчук К. К. Сутність стратегічного контролінгу в управлінні підприємствами / К. К. Софійчук // LXIX Наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів Національного транспортного університету. – К.: НТУ, 2013. - 568 с. – С. 312-313.

12. Софійчук К. К. Концептуальна модель стратегічного контролінгу / К. К. Софійчук // LXX Наукова конференція професорсько - викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів Національного транспортного університету. –К.: НТУ, 2014. – С. 316-317.

АНОТАЦІЯ

Софійчук К. К. Науково-методичне забезпечення контролінгу у системі управлінні підприємством. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), Київ, 2015.

Дисертаційна робота 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 дисертаційної роботи стали концептуальні засади досліджень з підвищення ефективності управління на основі контролінгу.

Практичним результатом роботи 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.

АННОТАЦИЯ

Софийчук К. К. Научно-методическое обеспечение контроллинга в

системе управления предприятием.– Рукопись.

Диссертация на соискание учёной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Национальный транспортный университет, Киев, 2015.

В диссертационной работе обобщена и по-новому решена научно-практическая задача управления предприятием на основе контроллинга в условиях изменчивости внешней и внутренней среды. Результаты проведенного исследования позволили сформировать выводы концептуального и научно-практического направления.

Классифицированы современные подходы к определению управленческой категории «контроллинг». Сегодня не существует более-менее согласованного определения понятия «контроллинг». Во всем разнообразии мнений можно выделить два основных подхода: концептуальный и научно-практический. Содержание контроллинга наиболее обоснованно раскрывает концептуальный подход и его концепция координации.

Определено содержание контроллинга в контексте концепции координации. Результаты теоретического анализа и обобщения современных исследований позволили определить контроллинг как обособленную превентивную управленческую деятельность, предметом которой является координация стратегических и оперативных планов на этапе их реализации, что обусловлено частыми изменениями внешней и внутренней среды, в которых функционирует предприятие.

Сформирована система операций и процедур технологии контроллинга в процессе реализации стратегических планов предприятия. Исходя из сущности контроллинга, сделан вывод, что в системе стратегического менеджмента он совершенствует и расширяет функцию стратегического надзора или «контроля будущего». Контроллинг как управленческая деятельность охватывает систему операций и процедур, которая включает: мониторинг возможного влияния угроз внешней и внутренней среды на контрольные точки стратегии, их учет, оценку, анализ, интерпретацию с целью выработки обоснованных рекомендаций по предупреждению воздействия наиболее опасных и вероятных угроз.

Разработаны концептуальные подходы относительно функционирования системы контроллинга, на основе которых сформирована соответствующая модель, предусматривающая превентивное выявление угроз среды организации, их оценку по степени влияния на показатели реализации стратегии и обеспечение быстрой реакции на угрозы до наступления нежелательных последствий.

Усовершенствован механизм превентивного выявления наиболее вероятных и опасных внешних и внутренних угроз реализации стратегии предприятия, основанный на соответствующей экспертной модели. На первом этапе реализации модели определяется методика экспертной оценки, устанавливается периодичность экспертизы, назначается круг экспертов и требования к их квалификации, обосновывается количество экспертов, формируется индивидуальная анкета и инструкция по её заполнению. Для проведения экспертизы экспертам предоставляется специально подготовленная база количественных и качественных

значений угроз среды за текущий и предыдущий периоды реализации стратегии. Эксперты оценивают вероятность и опасность каждой угрозы, позволяющие определить интегральный её показатель. В результате обобщения оценок экспертов рассчитывается среднее значение показателей интегрального уровня важности по каждой угрозе, сравнение которых с предельным значением показателя позволяет отобрать наиболее вероятные и опасные угрозы и сформировать соответствующие векторы внешних и внутренних угроз. Согласованность оценок экспертов проверялась с помощью коэффициента конкордации.

Разработаны методические основы количественной оценки степени влияния угроз внешней и внутренней среды на контрольные точки реализации стратегии с помощью метода анализа иерархий. Практическим результатом разработок стала соответствующая модель, базирующаяся на четырехуровневой иерархической модели взаимосвязей контрольных точек стратегии и угроз среды функционирования организации. На основе векторов угроз эксперт определяет элементы соответствующих векторов локальных приоритетов контрольных точек, внутренних угроз по отношению к контрольным точкам, внешних угроз по отношению к внутренним угрозам. Достоверность оценок эксперта проверяется с помощью показателя «отношения согласованности». На базе локальных приоритетов рассчитываются значения глобальных приоритетов для внутренних и внешних угроз предприятия, представляющие собой значения весовых коэффициентов влияния угроз на соответствующие контрольные точки. По уровню глобальных приоритетов определяются наиболее вероятные и опасные угрозы внешней и внутренней среды.

Результаты проведенного эксперимента по разработанным моделям подтвердили эффективность и достоверность полученных научно-методических рекомендаций, практическое использование которых создает предпосылки формирования системы контроллинга на предприятиях как инструмента повышения эффективности стратегического управления.

Ключевые слова: контроллинг, система контроллинга, внутренние угрозы, внешние угрозы, процесс реализации стратегии, стратегический контроль, координация, мониторинг, управленческий учет, контроль.

SUMMARY

Sofiychuk K. K. Scientific-methodical support of controlling in the management system. - Manuscript.

Dissertation for obtaining the scientific degree of the candidate of economic sciences at speciality 08.00.04 – economics and enterprise management (by economic activities). –National Transport University, Kyiv, 2015.

The thesis is devoted to the development of scientific- methodical support of controlling in the company, which purpose is to identify, assess, analyze and counteract of perilous anticipated threats of internal and external environments during the implementation of plans of the enterprise using timely corrective measures. The theoretical base of the thesis is the conceptual ideas of research papers devoted to improving management systems based on controlling.

The practical results of the thesis are creation and approbation of various models of

controlling: the conceptual model of controlling, the model of expert evaluation of threats for external and internal environments of the organization and the model for quantitative evaluation of the impact of expected threats on the control points during implementation of the strategy.

The conceptual apparatus of controlling has got the further development. The controlling was determined as an unique administrative activity, which goal is to coordinate plans during strategy implementation phase. The controlling was determined as a separated administrative activity, which object is coordination of plans on the phase of the implementation of a strategy. The controlling management system improves the function of strategic supervision aimed at the identifying the expected future threats for the enterprise.

Key words: controlling, controlling system, internal threats, external threats, the process of implementation of the strategy, strategic control, coordination, monitoring, management accounting, control.