

організаційно-управлінських дій, яка забезпечує безперервний моніторинг стану їх функціонування. Ефективність систем управління конкурентоспроможністю великою мірою визначається тим, наскільки своєчасно їх параметричні «антени» ловлять та розпізнають навіть слабкі сигнали, які свідчать про наявність негативних тенденцій в стані об'єкту управління. Зміна стану об'єкта, як зворотній зв'язок в системі, «включає» механізм саморозвитку системи управління – її реорганізацію та вихід на новий рівень функціонування.

Пропонована модель мобілізації інноваційного ресурсу в системах управління міжнародною конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств орієнтована на вирішення організаційно-методологічних проблем і відповідає сучасним технологіям менеджменту конкурентоспроможності. Її практичне застосування потребує конкретизації й реалістичної оцінки потенціалу прориву до світового рівня конкурентоспроможності як на загальнодержавному, так і корпоративному рівнях управління.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Nakatani I. The Japanese Firm in Transition. Tokyo: Asian Productivity Organization / I. Nakatani, 1988. – 268 p.
2. Röpke W. Civitas humana. Grundlagen der Gesellschaft und Wirtschaftsreform. Erlenbach; Zürich. 1946. – 192 p.

**Анотація.** Раскрыты системные недостатки отечественной модели управления конкурентоспособностью. Предложена модель мобилизации инновационного ресурса конкурентоспособности украинских предприятий.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, инновационный ресурс, система управления, синтез.

**Summary.** Revealed systemic weaknesses domestic model management competitiveness. Proposed model of innovative resource mobilization competitiveness of Ukrainian enterprises.

**Keywords:** competitiveness, innovative resource management system, the synthesis.

*Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Єлагін Ю.В.*

УДК 658.5:656.2

## РОЛЬ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Підпригора І.В., к.е.н., доцент (УкрДАЗТ)*

З метою визначення ролі контролінгу в системі управління підприємствами залізничного транспорту проведено аналіз поняття «контролінг» та основних його відмінностей від управління, контролю та управлінського обліку.

**Ключові слова:** контролінг, контроль, управління.

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими та практичними завданнями.** Проблематика трактування контролінгу пов'язана здебільшого з визначенням об'єкта дослідження.

Для розуміння сутності контролінгу та можливості його застосування на підприємствах залізничного транспорту надзвичайно важливо розглянути яку роль він має виконувати.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.*  
Наразі існує безліч підходів щодо визначення контролінгу, їх систематизація представлена у табл. 1.

*Таблиця 1*

*Узагальнення сучасних трактувань поняття "контролінг"*

Автор	Трактування поняття "контролінг"
1	2
Є. Майер, Р. Манн	Контролінг – концепція ефективного управління фірмою і забезпечення її довгострокового існування. Контролінг – система управління процесом досягнення кінцевої мети і результатів діяльності фірми. Контролінг – система мислення та управління.
П. Хорват	Контролінг – функція, організована для підтримки управління. Контролінг виконує функції інтеграції і координування процесу планування, а також інформаційного забезпечення цього процесу.
Хан Д.	Контролінг – система управління діяльністю підприємства, що координує підсистеми планування, контролю та інформаційного забезпечення.
Т. Райхман	Контролінг – концепція управління, орієнтована на результат (з урахуванням забезпечення ліквідності). Основне завдання контролінгу в зборі та обробці інформації в процесі розробки, координації і контролю над виконанням планів.
Х. Ю. Кюппер	Контролінг – інструмент координації діяльності з метою досягнення системи цілей. Полягає у взаємодії таких компонентів: організації, системи планування і контролю, інформаційної системи, системи управління персоналом, системи цілей і принципів управління.
Д. Шнайдер	Контролінг – це комплекс завдань щодо планування з інтегрованою системою планово-контрольних розрахунків на основі інформації внутрішнього виробничого обліку.
Є.А. Уткін	Контролінг – це сукупність методів оперативного та стратегічного управління, обліку, планування, аналізу і контролю на якісно новому етапі розвитку ринку, єдина система спрямування і досягнення стратегічних цілей підприємства.
О.О. Терещенко	Контролінг – це спеціальна система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку управління підприємства, що охоплює інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль та внутрішній консалтинг; система, орієнтована на майбутній розвиток підприємства; основною його метою є орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку й вартості капіталу при мінімізації ризику та збереження ліквідності й платоспроможності підприємства.
Ананькіна Е.А., Данилочкін С.В., Попова Л.В	Контролінг – це функціонально відособлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної коментуючої функції в менеджменті для ухвалення оперативних і стратегічних рішень.
Карминський А.М., Оленьов Н.І., Приймак А.Г., Фалько С.Г	Контролінг – це концепція системного управління і спосіб мислення менеджерів, в основі яких лежить прагнення забезпечувати довгострокове ефективне функціонування організації.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** З таблиці 1 можна зробити два висновки. По-перше, розвиток контролінгу супроводжувався збагаченням його функцій, і, в наш час, до основних функцій контролінгу відносять, аналіз, синтез, інтеграцію та координацію.

По друге, функціональна схожість, застосування однакового інструментарію, різний практичний досвід застосування, призвели до ототожнення контролінгу з контролем, управлінням витратами, антикризовим управлінням, і навіть, з управлінням

в цілому. Це свідчить про необхідність детального вивчення сутності контролінгу.

**Мета статті** – визначити роль контролінгу в управлінні підприємствами залізничного транспорту, виділяючи основні його відмінності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основні відмінності слід розглядати за такими характеристиками: мета, об'єкти і суб'єкти впливу, функції, властивості і завдання.

В першу чергу, бажано звернутися до зарубіжного практичного досвіду, який показує завдання, що вирішувались при впровадженні

## Економіка підприємства

контролінгу в діяльність крупних іноземних компаній (табл. 2).

Таблиця 2

*Напрямки використання елементів контролінгу на підприємстві [1, с.16]*

Напрямки використання елементів контролінгу	Розподіл від загального обсягу заходів відділу (служби) контролінгу, %
1 Облік і аналіз витрат підприємства	Близько 25
2 Моніторинг результатів фінансової та господарської діяльності	Близько 65
3 Розробка рекомендацій по зниженню витрат, збільшенню прибутковості, рентабельності виробництва та збуту (для керівників підприємства)	Близько 10

Дослідження напрямків використання контролінгу показує, що його першочергові завдання стосуються обліку і аналізу витрат та моніторингу фінансових результатів діяльності.

Визначенні завдання, які стосуються витрат, дозволяють деяким авторам ототожнювати контролінг з управлінням витратами.

З метою уявлення сутності понять «управління витратами» та «контролінг» розглянемо їх основні характеристики (табл. 3).

Таблиця 3

*Відмінності системи управління витратами і контролінгу*

Характерна ознака системи	Система управління витратами	Контролінг
1	2	3
Мета	Зниження витрат	Підвищення якості рішень, що приймаються
Підсистеми Функції, що забезпечують досягнення мети	Функціональні області функції управління	Функції управління Технології управління та прийняття рішень
Виконавці та ресурси	Трудові матеріали, капітал, енергія, інформація	Організаційне, математичне та інформаційне забезпечення
Об'єкти	Центри та носії витрат	Система управління
Структура системи управління	Організаційна структура	Структура моделей
Якісні характеристики	Значення економічних показників	Значення критеріїв якості рішень
Контрольований фактор	Величина витрат	Ступінь узгодженості моделей, що забезпечують максимізацію прибутку

Проведений в таблиці 1.3 аналіз показав, що хоча витрати і є важливим об'єктом впливу контролінгу, в той же час контролінг не охоплює тільки сегмент витрат, а є більш ширшим функціонально. При цьому застосування контролінгу не відмінняє управління витратами.

Необхідним є і порівняння контролінгу з контролем, оскільки, як показує практика, на деяких підприємствах контроль називають контролінгом.

Основними відмінностями контролю є те, що він виступає у вигляді перевірок, спостережень

з метою проведення перевірки діяльності підприємства і пов'язаний з виявленням відхилень від минулих еталонів та виправленням помилок, що мали місце в минулому [2].

Задачі контролю – кількісна і якісна оцінка подій, що мають місце в діяльності підприємства та облік результатів роботи не лише підприємства в цілому, а й окремих його структурних підрозділів.

Більш детальний розгляд завдань контролінгу в розрізі його складових проведемо у таблиці 4.

Основні функції та завдання контролінгу

Складові управління	Завдання контролінгу
1	2
Облік	Створення системи збору й обробки інформації, важливої для прийняття управлінських рішень на різних рівнях керівництва. Розробка та підтримка ведення системи внутрішнього обліку. Підбір, розробка методів і критеріїв оцінки діяльності організації та її підрозділів.
Підтримка процесу планування	Інформаційна підтримка розробки базисних планів (продажів, виробництва, закупівель). Розробка методів планування. Формування та удосконалення всієї „архітектури” системи планування. Визначення необхідної для планування інформації, джерел і шляхів її здобуття. Координація процесу обміну інформацією. Координація й коригування окремих планів за часом і виконанням. Перевірка пропонованих планів на всебічність й реалізованість. Складання зведеного плану підприємства.
Контроль регулювання	Розробка методів контролю, визначення місця його проведення та обсягу. Порівняння планових фактичних величин для виміру й оцінки ступеня досягнення мети. Визначення припустимої межі відхилень величин. Аналіз відхилень, інтерпретація причин відхилень плану від факту й розробка пропозицій для зменшення відхилень.
Інформаційно аналітичне забезпечення	Надання цифрових матеріалів, які б надали змогу здійснити контроль й управління організацією. Збір й систематизація найбільш значимих даних для прийняття рішень. Розробка інструментарію для планування, контролю й прийняття рішень. Консультації на вибір коригувальних заходів і рішень. Забезпечення економічності функціонування інформаційної системи.
Спеціальні дослідження	Збір і аналіз даних про зовнішнє середовище: ринки грошей та капіталів, кон'юнктура галузі, урядові економічні програми. Порівняння з конкурентами. Обґрунтування доцільності злиття з іншими фірмами або відкриття (закриття) філій. Проведення калькуляції для особливих замовлень. Розрахунки ефективності інвестиційних проектів.

Отже, з таблиці ми бачимо, суттєву різницю між завданнями контролю та контролінгу, але виникає ще одне питання, яке стосується можливості заміни всієї системи управління контролінгом.

Звернемося знову до зарубіжного досвіду і

розглянемо як проявляється результат від впровадження контролінгу (табл. 5).

Таблиця 5

Зміни ефекту в управлінні та виробництві у зв'язку із впровадженням контролінгу (2003-2006 рр.) [3, с.43]

Найменування компанії	Збільшення ефективності управління у зв'язку із використанням контролінгових технологій в процесі управління, %	Збільшення ефективності виробничого процесу із застосуванням інноваційних досягнень в області контролю та контролінгу, %
1	2	3
Sony	25	18,4
Samsung	24,2	18,0
LG	18,7	25,9
Akai	11,8	8,4

1	2	3
Kodak	11,7	31,9
Nokia	10,2	25,3
Mazda	9,9	22,9
Siemens	9,3	21,5
Blaupunkt	9,1	19,6
Shell	8,6	19,02
AIG Brunswick Capital	7,2	14,9

Дані таблиці свідчать про те, що застосування контролінгу підвищує ефективність роботи підприємства, так і ефективність системи управління підприємством, причому основна питома вага додаткового ефекту забезпечується у сфері виробництва завдяки інноваціям, пов'язаним із впровадженням

контролінгу. Тобто контролінг є інструментом управління, застосування якого значно підвищує його ефективність.

Щоб підтвердити зазначене проведемо узагальнюючий аналіз категорій «управління» і «контролінг» в табл. 6.

Таблиця 6

Основні відмінності категорій «управління» і «контролінг»

Найменування	Управління	Контролінг
1	2	3
1. Об'єкт впливу	виробничо-господарська діяльність	управлінська діяльність
2. Суб'єкт впливу	менеджер повинен організувати ефективне функціонування підприємства	контролер повинен виявити резерви підвищення ефективності діяльності підприємства
3. Мета	забезпечення ефективності виробничо-господарської діяльності	підвищення обґрунтованості управлінської діяльності
4. Методологічний зміст	цілевстановлення, оцінка ситуації, визначення проблеми, ухвалення управлінського рішення;	постановка проблеми, пошук рішень, обґрунтування рішень
5. Функціональний зміст	- планування, - організація, - контроль, - регулювання	- аналіз - координація, - синтез, - інтеграція
6. Економічний зміст	встановлення економічних потреб, оцінка наявності ресурсів, розподіл ресурсів, використання ресурсів	комплекс заходів з обліку, аналізу, планування та контролю
7. Властивості	- змінюваність - стійкість - циклічність, - безперервність, - послідовність.	- прогресивність, - адаптивність, - позафункціональність, - цілеспрямованість; - системність

Виявлені характеристики контролінгу дозволили удосконалити визначення контролінгу як процесу удосконалення управління діяльністю та розвитком підприємств залізничного транспорту за допомогою комплексу сучасних інструментів та шляхом синтезу, інтеграції і координації функцій управління для досягнення цілей в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Необхідно враховувати і складність управління підприємствами залізничного транспорту та значний обсяг діяльності, що потребує управлінського впливу, особливо це

стосується перевезень (як вантажних так і пасажирських), забезпечення їх безпеки, якісного і своєчасного здійснення.

Реалізується управління залізничними підприємствами на поєднанні територіального та галузевого, а також функціонального принципів.

Управління залізничним транспортом загального користування здійснює Державна адміністрація залізничного транспорту – «Укрзалізниця».

За територіальною ознакою до складу Укрзалізниці належать 6 залізниць, основною

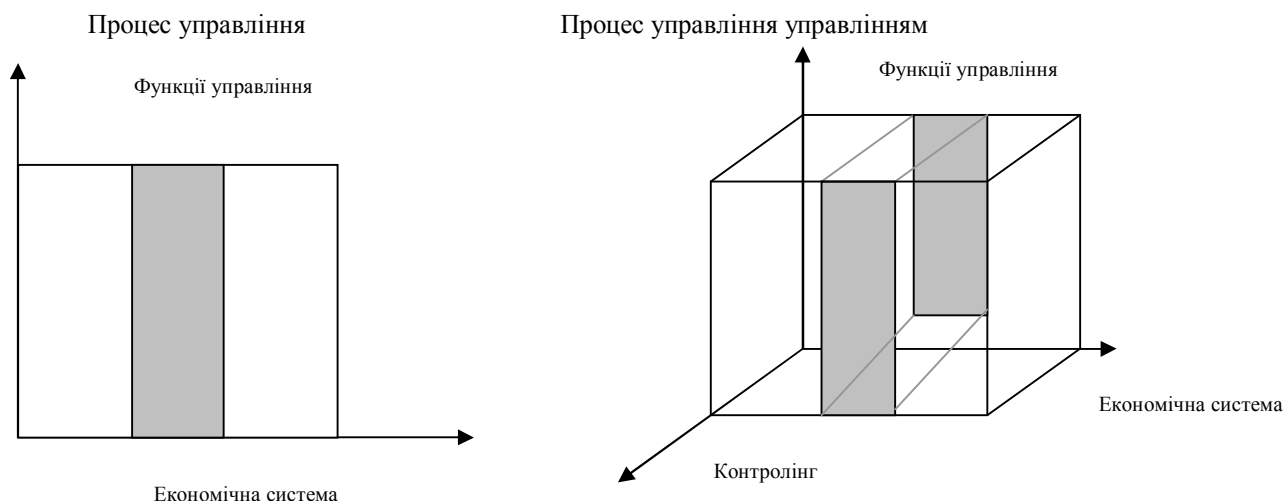
діяльністю яких є перевезення пасажирів і вантажів у визначеному регіоні. Залізниці мають статус юридичних осіб. У свою чергу залізниці поділяються на дирекції залізничних перевезень, до складу яких входять структурні підрозділи.

За галузевою (виробничою) ознакою в складі Укрзалізниці створено управлінську вертикаль: на кожному з рівнів управління (державний рівень, рівень залізниці, рівень дирекції) функціонують підрозділи (головні управління в апараті «Укрзалізниці», служби в управліннях залізниць та відділи у дирекціях), що координують діяльність підприємств нижчого рівня за окремим напрямом діяльності.

Згідно з функціональною ознакою в складі Укрзалізниці функціонують управління та їх підрозділи, що займаються питаннями планування, фінансування, обліку і т.д.

В цілому управління залізничним транспортом побудовано таким чином, що найважливіші нитки централізованого управління рухом поїздів, навантаженням та розвантаженням вантажів, перевезенням пасажирів, використанням парка локомотивів та вагонів зосереджено в Укрзалізниці. В той же час найважливіші господарські функції і оперативне управління знаходяться у відомстві залізниць, їх дирекцій та структурних підрозділів.

Тому важливим є і те, що в результаті впровадження системи контролінгу на підприємствах залізничного транспорту будуть формуватися нові моделі управління (більш функціональні), що відповідатимуть вимогам конкретних ситуацій, які склалися на певному етапі функціонування підприємств залізничної галузі (рис. 1.).



*Рис. 1. Порівняння системи управління та системи контролінгу*

**Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямку.** Таким чином, роль контролінгу в системі управління підприємствами залізничного транспорту можна представити наступним чином (табл. 7).

*Таблиця 7*

*Роль контролінгу в процесі управління підприємством*

Підсистема управління	Роль контролінгу
1	2
Планування	- координація різноманітних планів та розробка консолідованого плану в цілому по підприємству; - розробка методики планування; - розробка графіку складання планів; - подання інформації для складання планів; - перевірка планів, складених підрозділами підприємства.
Організаційна робота	Облік і контроль витрат та результатів по підрозділах.
Стимулювання	Стимулювання виконання планів по підрозділах.
Контроль та регулювання	Порівняння планових та фактичних величин для вимірювання та оцінки ступеня досягнення мети; встановлення припустимих меж відхилень від плану.

1	2
Аналіз рішень, інформаційні потоки	Участь в розробці архітектури управлінської інформаційної системи (постановка задачі для програмістів); - збір найбільш значимих для прийняття управлінських рішень даних;
	- консультації по вибору коригуючих заходів та управлінських рішень; - розробка інструментарію для планування, контролю та прийняття управлінських рішень.

Отже, очевидним є те, що контролінг заслуговує застосування на підприємствах залізничного транспорту з метою удосконалення складної і багатоаспектної управлінської діяльності.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Журнал «Економист» (Германия), №2 від 2006р. с.16
2. Орлов А.И. Прикладная статистика / Орлов А.И. – М.: Экзамен, 2006. – 672 с.
3. The Pricewaterhouse Cooper's bulletin. London, №2. Feb., 2006. p.43.

**Анотація.** С целью определения роли контроллинга в системе управления предприятиями железнодорожного транспорта проведен анализ понятия «контроллинг» и основных его отличительных особенностей от управления, контроля и управленческого учета.

**Ключевые слова:** контроллинг, контроль, управление.

**Summary.** For the purpose of definition of a role of controlling in a control system of the enterprises of railway transport the analysis of the concept "controlling" and its main distinctive features from management, control and management accounting is carried out.

**Keywords:** controlling, control, management.

*Рецензент д.е.н., професор УкрДАЗТ Чебанова Н.В.*

*Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Токмакова І.В.*

УДК 658.5

## ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО МОНІТОРИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

*Полозова Т.В., к.е.н., доцент,  
Халіна В.М., аспірант (ХНУРЕ)*

*Стаття присвячена основним аспектам побудови системи фінансово-економічного моніторингу на підприємстві. В статті визначено послідовність ключових етапів побудови системи фінансово-економічного моніторингу на підприємстві, представлено функціональну структуру побудови механізму фінансово-економічного моніторингу на підприємстві та сформульовано вимоги для формування ефективного механізму фінансово-економічного моніторингу на підприємстві.*

*Ключові слова: елементи фінансово-економічного моніторингу, механізм фінансово-економічного моніторингу, фінансово-економічний моніторинг, суб'єкт фінансово-економічного моніторингу, об'єкт фінансово-економічного моніторингу.*

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку економіки вітчизняні підприємства функціонують в жорстких умовах конкурентного середовища. Ефективність роботи підприємства в таких умовах визначається рівнем фінансового потенціалу та якістю управління на підприємстві, що забезпечується певною мірою ефективного організацією системи фінансово-економічного моніторингу. належним чином система фінансово-економічного моніторингу в системі управління підприємством, дозволяє підвищити обґрунтованість

управлінських рішень за рахунок своєчасної розробки заходів щодо усунення впливу негативних факторів на фінансово-економічні результати діяльності підприємства [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Сучасні вітчизняні та закордонні науковці займаються питаннями, пов'язаними з забезпеченням належної системи фінансово-економічного моніторингу. Вагомий внесок в розкриття цього питання зробили В. Глуценко та І. Глуценко [2], Т. Бень [3], О. Василик