

Ходирєва О. О.

*аспірант кафедри менеджменту інноваційного підприємництва
та міжнародного бізнесу
Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут»*

Khodyrieva Oksana

*Postgraduate Student at the Innovative Entrepreneurship Management
and International Economic Relations Department
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»*

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФАКТОРАМИ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ

Анотація. У статті окреслено окремі моменти формування системи управління факторами розвитку на засадах стратегічного контролінгу на промисловому підприємстві, що в умовах нестабільного зовнішнього середовища є особливо актуальним. Проаналізовано роботи вчених, які досліджували питання впровадження стратегічного контролінгу та керування факторами розвитку на промисловому підприємстві. Проаналізовано та узагальнено чинники впливу на розвиток промислових підприємств. Уточнено фактори розвитку промислового підприємства, які можуть бути скеровані за допомогою системи стратегічного контролінгу підприємства. Розроблено механізм підвищення ефективності факторів розвитку промислового підприємства за допомогою інструментарію стратегічного контролінгу. Удосконалено алгоритм формування стратегії сталого розвитку промислового підприємства.

Ключові слова: контролінг, система управління, стратегічний контролінг, фактори розвитку, економічна ефективність, сталий розвиток.

Вступ та постановка проблеми. Складні зовнішні та внутрішні умови діяльності підприємств машинобудування загострюють питання їх ефективного функціонування та розвитку. У зв'язку із цим усе більше уваги в галузі економіки та управління підприємством приділяється контролінгу. Виникнення потреби в контролі в управлінні розвитком промислового підприємства у сучасних економічних умовах України зумовлене нестабільністю зовнішнього середовища, посиленням конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, підвищенням рівня ризикованості діяльності, необхідністю постійного моніторингу змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, прогнозування, підвищення ролі планування діяльності підприємства не лише в короткостроковій, а й у довгостроковій перспективі. Саме тому питання вдосконалення та впровадження механізмів управління розвитком промислового підприємства на засадах стратегічного контролінгу набуває особливого значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання впровадження стратегічного контролінгу, спрямованого на керування факторами розвитку на промисловому підприємстві, виникло у західній економічній науці та з часом отримало свій подальший розвиток і в Україні. Дослідження цієї проблеми представлено у наукових працях зарубіжних учених: Р. Манн, Е. Майєр, П. Хорват, Х. Дитгер, Х. Пік, Д. Хан, О.О. Ананькіної, С.В. Данілочкіної, Н.Г. Данілочкіної, О. Кармінського, С.Г. Фалько, О.О. Жеваги, І.М. Крейдич, Н.Ю. Іванової, Г.К. Ялового, Л.В. Попової, Р.С. Ісакової, Т.О. Головіної, В.Б. Івашкевича, С.М. Скляр та ін.

У вітчизняній науковій літературі це питання висвітлюється у роботах таких учених, як: О.В. Прокопенко, Л.Б. Криворучко, Й.М. Петрович, М.П. Бутко, М.М. Стефаненко, Г.Ф. Азаренко, О.В. Прокопенко, С.Н. Петренко, Г.О. Швиданенко, В.В. Лавриненко, Г.К. Яловий, І.М. Крейдич, О.О. Терещенко, В.Я. Нусінов, О.Г. Дерев'янку,

Л.М. Приходько, І.І. Цигилик, О.І. Мозіль, Н.В. Кірдякіна, І.Б. Стефанюк, М.І. Гладких, М.М. Стефаненко, Л.Ю. Набієва та ін.

Метою даної роботи є вдосконалення процесу управління факторами розвитку промислового підприємства в межах системи стратегічного контролінгу, а також уточнення чинників, що впливають на розвиток промислового підприємства.

Результати дослідження. Розроблення стратегічної системи контролінгу в межах системи управління промисловим підприємством першочергово включає аналіз і розгляд чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, які істотно впливають на здійснення бізнес-процесів і, як наслідок, на досягнення стратегічних цілей. До чинників навколишнього середовища належать: ринки товарних ресурсів; ключові ресурси; фінансові ринки; бізнес середовище; ринок праці. До чинників внутрішнього середовища відносяться: розмір підприємства; фінансовий стан; система управління; технологія виробництва; вироблена продукція; організаційна структура підприємства; персонал; науково-дослідні роботи.

Кожен чинник внутрішнього середовища є складовою частиною підприємства, яка взаємопов'язана із зовнішнім середовищем, що їх створює.

Під час формування структури стратегічної системи контролю необхідно враховувати вплив кожного з чинників як на стратегічні, так і на оперативні цілі прямо й опосередковано. Незалежно від складу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища тісно взаємопов'язані. Кожному має бути надана інформаційна база (вона повинна створити систему збору інформації, аналізу та звітності). У системі стратегічного контролінгу передбачається проаналізувати та врахувати чинники зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. У разі виявлення взаємозв'язку між отриманими відхиленнями і впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовища він розробляє регуляторні

заходи для зниження негативного впливу факторів і ефективного використання їхнього впливу.

Під час формування структури системи стратегічного контролінгу необхідно оцінювати прямий та непрямий вплив кожного фактору на стратегічні та оперативні цілі підприємства [1, с. 28; 2, с. 131; 3, с. 118; 4, с. 9]. Окрім того, кожен фактор має бути забезпечений аналітичною базою. Зокрема, промислове підприємство для себе має визначати:

- перелік значимих внутрішніх та зовнішніх факторів;
- виявлення залежності між факторами;
- аналіз вірогідного впливу факторів у процесі діяльності;
- аналіз відхилень, що виникають.

У разі виявлення взаємозв'язку між відхиленнями і впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовища здійснюється розроблення регулюючих заходів щодо зниження негативного впливу факторів і ефективного використання їхнього впливу.

Велика кількість чинників потребує їх класифікації та групування. Основні групи чинників, що впливають на розвиток промислових підприємств, наведено на рисунку. Цей перелік не остаточний, оскільки всі промислові підприємства, здійснюючи виробничо-господарську діяльність, постійно відчують вплив чинників різної природи та спрямованості.

Класифікація факторів, що впливають на систему стратегічного контролінгу підприємства та його функціональне забезпечення, залежить не лише від внутрішніх та зовнішніх чинників, а й від об'єктивних, що виникають ззовні і всередині підприємства, та суб'єктивних, що пов'язані з поглядами керівництва підприємства щодо змісту контролінгу та застосування його для реалізації стратегії розвитку підприємства, а для інноваційно активного підприємства – інноваційного розвитку та інновацій-

ної діяльності. Зважаючи на це, відзначимо, що стратегічний контролінг тісно пов'язаний із факторами розвитку промислового підприємства, тому потрібно їх визначити.

Традиційні фактори вимагають відносно незначних інвестицій. Їхній вплив із часом знижується. Значно більше значення для розвитку промислових підприємств мають нові фактори. Для їх реалізації необхідні значні, часто тривалі вкладення капіталу і людських ресурсів. Окрім того, необхідна умова створення нових факторів – це використання висококваліфікованих кадрів і інноваційних технологій [11, с. 13].

Контрольований фактор – це фактор, який може управлятися підприємством і його службами, разом із тим неконтрольований фактор не може підприємством і його службами. Зовнішні фактори зумовлюють середовище підприємства – сукупність чинників, що не піддаються впливу підприємства, однак воно повинно здійснювати свою діяльність з їх урахуванням. Зовнішні фактори середовища, як правило, створюють загрози та обмеження або створюють умови для розвитку.

За результатами досліджень вважаємо, що чинниками розвитку промислового підприємства, які мають вплив на стратегічний контролінг підприємства та його систему, є дві групи:

- загальні чинники, що впливають на розвиток промислових підприємств (стадія розвитку підприємства, сприятливість зовнішнього середовища, загальний потенціал підприємства тощо);
- специфічні чинники, що впливають з особливостей виробничої діяльності та характеристик інноваційного процесу (необхідність необхідного кадрового-потенціалу, матеріально-технічної бази, вибраний сценарій інноваційного розвитку, стадія життєвого циклу інновацій, обмеженість фінансових ресурсів підприємства, кваліфі-



Рис. 1. Основні групи факторів, що впливають на розвиток промислових підприємств

Джерело: складено автором на підставі [5, с. 93; 6, с. 24; 7, с. 75; 8, с. 11; 9, с. 139; 10, с. 52; 11, с. 11]



Рис. 2. Класифікація факторів, що впливають на розвиток промислового підприємства

Джерело: складено автором

кація спеціалістів, ефективність використання всіх видів ресурсів, наявність періодичного аналізу втрат матеріальних ресурсів та часу та ін.).

Пропонуємо авторський підхід до класифікації факторів розвитку, що впливають на розвиток промислового підприємства (рис. 2).

Для того, щоб фактори розвитку в сучасних умовах стали рушійною силою економічного розвитку, необхідно визначити стратегію підприємства. Це означає, що потрібно сформулювати довгострокові управлінські, інвестиційні, науково-технічні цілі підприємства, розробити економічно доцільний механізм реструктуризації

існуючої діяльності промислового підприємства. При цьому структурна перебудова підприємств повинна базуватися на напрямках, що володіють високим потенціалом і сприятливі до різних нововведень. Удосконалення стану розвитку промислового підприємства може бути забезпечене шляхом виконання такої послідовності дій:

- аналіз ефективності підприємства за попередній період або порівняння з аналогічними підприємствами;
- виділення зовнішніх і внутрішніх чинників, що чинять найбільш істотний вплив на ефективність підприємства в аналізованому періоді;
- визначення кількісного впливу чинників на ефективність підприємства;
- знаходження узагальнюючого показника ефективності;
- підведення підсумків із виробленням рекомендацій і пропозицій щодо підвищення ефективності підприємства.

При цьому забезпечення ефективності розвитку промислового підприємства полягає у тому, щоб мінімізувати негативний вплив чинників зовнішнього середовища, визначити, які саме переваги слід створювати і підтримувати для стратегічного розвитку, оскільки саме вони визначають ринкові позиції підприємства в конкурентному середовищі.

Усі чинники знаходяться у тісній взаємодії, але для мети аналізу і вивчення їхнього впливу на промислове підприємство необхідно розглядати кожен фактор окремо. Для цього застосовуються різні методи і прийоми: індексний метод, метод підстановки, кореляційний і регресійний аналіз та ін. Дослідження характеру і ступеня впливу кожного чинника на рівень і динаміку розвитку підприємства дає змогу розкрити резерви виробництва, підвищити його результативність і конкурентоспроможність. Безперервний моніто-

ринг оцінки ефективності розвитку підприємства дає змогу завчасно реагувати системі стратегічного контролінгу і тим самим постійно вдосконалювати механізм. У цілому механізм підвищення ефективності факторів розвитку промислового підприємства за допомогою інструментарію стратегічного контролінгу представлений на рис. 3.

Пропонуємо застосовувати розроблений алгоритм формування стратегії сталого розвитку промислового підприємства. Він включає на вході два ключові фактори: зовнішнє середовище і внутрішнє середовище (рис. 4). Оскільки на зовнішнє середовище підприємство безпосередньо впливати не може, то стратегію сталого розвитку можна формувати тільки через внутрішнє середовище. Але при цьому в процесі бере участь, функціонує та враховується зовнішнє середовище. Стратегічний аналіз передбачає діагностику внутрішнього і зовнішнього середовища. Ретельне вивчення й оцінка зовнішнього середовища дають змогу визначити можливості і загрози. У центрі процесу аналізу повинні знаходитися потенціал ринку і доступність ресурсів. Завдяки постійному замкненому циклу стратегічного контролінгу з'являється можливість розроблення та впровадження на підприємстві ефективної стратегії розвитку.

Стратегічний аналіз як складова частина стратегії розвитку в системі стратегічного контролінгу відображає стан взаємозв'язків чинників зовнішнього середовища і виробничо-економічного потенціалу підприємства, фактичний стан підприємства, його сильні і слабкі боки, виявлення умов його успішного розвитку. Через це на даному етапі створюється необхідна інформаційна база, що дає змогу найбільш результативно провести процес вибору стратегічних альтернатив.

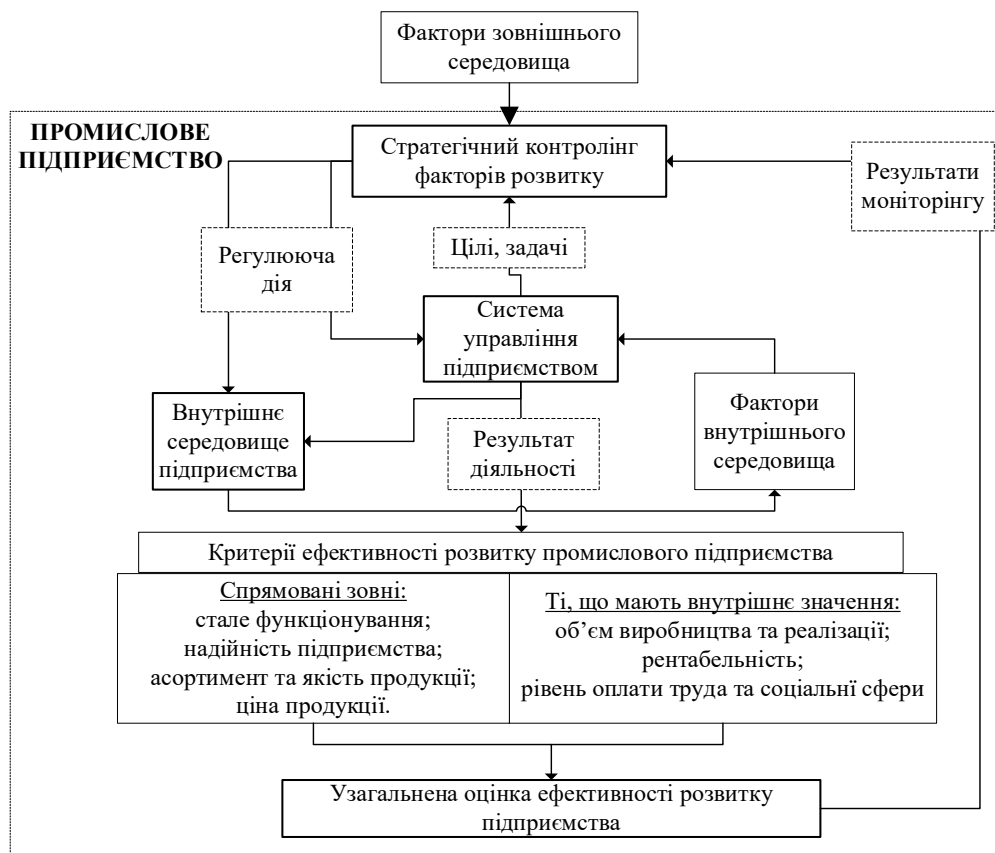


Рис. 3. Механізм підвищення ефективності факторів розвитку промислового підприємства

Джерело: розроблено автором



Рис. 4. Алгоритм формування стратегії розвитку промислового підприємства

Джерело: розроблено автором

Висновки. Таким чином, у статті узагальнено основні групи чинників, що впливають на розвиток промислових підприємств. Запропоновано авторську класифікацію факторів розвитку промислового підприємства. Розроблено механізм підвищення ефективності факторів розвитку промислового підприємства за допомогою інструментарію стратегічного контролінгу. Удосконалено алгоритм формування стратегії сталого розвитку промислового підприємства.

Перевагами представленої авторської методики є те, що вона є універсальною в застосуванні, ґрунтується на

системному і комплексному підході, дає змогу врахувати не лише кількісні, а й якісні показники, отримати відомості про стан основних структурних складників підприємства, а також оцінити поточний стан підприємства у цілому. Відмінними рисами даної методики можна вважати багатогранність, інтегрованість оцінки стану потенціалу підприємства, можливість виявлення проблемних зон діяльності підприємства, розроблення рекомендацій щодо вдосконалення окремих структурних складників, прогнозування пріоритетних напрямів розвитку.

Список використаних джерел:

1. Прокопенко О.В., Криворучко Л.Б. Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2011. № 4. С. 27–34.
2. Петрович Й.М., Панас Я.В. Еволюція контролінгу в сучасній теорії та практиці управління вітчизняними підприємствами. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 1. С. 129–137.

3. Бутко М.П. Організація системи контролінгу на підприємствах України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 6. С. 116–118.
4. Басюк Т.П. Система моніторингу як складова інвестиційного контролінгу. *Економіка, фінанси, право*. 2004. № 2. С. 7–12.
5. Контролінг в бізнесі / А.М. Карминский и др. Москва : Финансы и статистика, 2003. 250 с.
6. Стефаненко М.М. Ідентифікація функції контролінгу у сфері управління. *Економіка та держава*. 2007. № 3. С. 24–26.
7. Азаренков Г.Ф., Зима О.Г., Писарчук О.В. Возможности контролінгу в системі управління інноваційним розвитком. *Проблеми економіки*. 2010. № 4. С. 74–78.
8. Дзьоба В.Б. Роль контролінгу в системі менеджменту підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 739. С. 10–15.
9. Кузенко Т.Б., Полтініна О.П. Концептуальні основи використання контролінгу в управлінні фінансовою безпекою підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 7. С. 139–147.
10. Філіпенко А.С. Цивілізаційні виміри економічного розвитку. Київ : Знання України, 2002. 190 с.
11. Івашина О.Ф. Економічний розвиток: інституціональний погляд. *Економіка. Фінанси. Право*. 2009. № 2. С. 11–14.
12. Майєр Дж.М., Раух Дж.Е., Філіпенко А.С. Основні проблеми економіки розвитку. Київ : Либідь, 2003. 688 с.

References:

1. Prokopenko O.V., Kryvoruchko L.B. (2011) Ekonomichna sutj kontrolinghu, jogho misce v systemi upravlinnja pidpryjemstvom [The economic essence of controlling, its place in the enterprise management system]. *Visnyk SumDU. Serija «Ekonomika»*, no. 4, pp. 27–34.
2. Petrovych J.M., Panas Ja.V. (2013) Evoljucija kontrolinghu v suchasnij teoriji ta praktyci upravlinnja vitchyznjanymy pidpryjemstvamy [The evolution of controlling in the modern theory and practice of management of domestic enterprises]. *Marketingh i menedzhment innovacij*, no. 1, pp. 129–137.
3. Butko M.P. (2014) Orghanizacija systemy kontrolinghu na pidpryjemstvakh Ukrajinjy [Organization of the controlling system at the enterprises of Ukraine]. *Naukovyj visnykh Khersonsjkogho derzhavnogho universytetu*, no. 6, pp. 116–118.
4. Basjuk T.P. (2004) Systema monitorynghu jak skladova investycijnogho kontrolinghu [Monitoring system as a component of investment controlling]. *Ekonomika, finansy, pravo*, no. 2, pp. 7–12.
5. Karmynskij A.M., Olenev N.P., Prymak A.G., Faljko S.G. (2003) *Kontrolljng v byznese* [Controlling in business]. Moscow: «Fynansy y statystyka». (in Russian)
6. Stefanenko M.M. (2007) Identyfikacija funkciji kontrolinghu v sferi upravlinnja [Identification of the controlling function in the field of management]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 3, pp. 24–26.
7. Azarenkov G.F., Zyma O.G., Pysarchuk O.V. (2010) Mozhlyvosti kontrolinghu v systemi upravlinnja innovacijnym rozvytkom [Possibilities of controlling in the management system of innovative development]. *Problemy ekonomiky*, no. 4, pp. 74–78.
8. Dzjoba V.B. (2012) Rolj kontrolinghu v systemi menedzhmentu pidpryjemstva [The role of controlling in the enterprise management system]. *Visnyk Nacionaljnogho universytetu «Ljvivsjka politehnika»*, no. 739, pp. 10–15.
9. Kuzenko T.B., Poltinina O.P. (2011) Konceptualjni osnovy vykorystannja kontrolinghu v upravlinni finansovoju bezpekoju pidpryjemstva [Conceptual bases of using controlling in management of financial safety of the enterprise]. *Aktualjni problemy ekonomiky*, no. 7, pp. 139–147.
10. Filipenko A.S. (2002) *Cyvilizacijni vymiry ekonomichnogho rozvytku* [Civilizational dimensions of economic development]. Kyiv: Znannja Ukrajinjy. (in Ukrainian)
11. Ivashyna O.F. (2009) Ekonomichnyj rozvytok: instytucionaljnij pohljad [Economic development: an institutional view]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, no. 2, pp. 11–14.
12. Majjer Dzh.M., Raukh Dzh.E., Filipenko A.S. (2003) *Osnovni problemy ekonomiky rozvytku* [The main problems of development economics]. Kyiv: Lybidj. (in Ukrainian)

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ФАКТОРАМИ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА

Аннотация. В статье обозначены моменты формирования системы управления факторами развития на основе стратегического контроллинга на промышленном предприятии, которая в условиях нестабильной внешней среды является особенно актуальной. Проанализированы работы ученых, исследовавших вопросы внедрения стратегического контроллинга и управления факторами развития на промышленном предприятии. Проанализированы и обобщены факторы, влияющие на деятельность промышленных предприятий. Определены факторы развития промышленного предприятия, которые могут быть скорректированы с помощью системы стратегического контроллинга предприятия. Разработан механизм повышения эффективности факторов развития промышленного предприятия с помощью инструментария стратегического контроллинга. Усовершенствован алгоритм формирования стратегии устойчивого развития промышленного предприятия.

Ключевые слова: контроллинг, система управления, стратегический контроллинг, факторы развития, экономическая эффективность, устойчивое развитие.

**THEORETICAL ASPECTS OF FORMATION OF THE FACTOR MANAGEMENT SYSTEM
OF INDUSTRIAL ENTERPRISE DEVELOPMENT ON THE BASIS OF STRATEGIC CONTROL**

Summary. The article outlines some aspects of the formation of the management system of development factors on the basis of strategic controlling at an industrial enterprise. The emergence of the need to control the management of industrial development in the current economic conditions of Ukraine is due to the instability of the external environment, increased competition in domestic and foreign markets, increased risk, the need for constant monitoring of changes in external and internal environment. forecasting, increasing the role of planning the activities of the enterprise not only in the short term but also in the long run. The works of scientists who studied the implementation of strategic controlling and management of development factors in an industrial enterprise are analyzed. The system of strategic controlling provides for the analysis and consideration of factors of the external and internal environment of the enterprise, so the article analyzes and summarizes the factors influencing the development of industrial enterprises. It is determined that all industrial enterprises, carrying out production and economic activities, constantly feel the influence of factors of different nature and direction. The author's approach to the classification of factors of development is offered. The factors of development of the industrial enterprise which can be directed by means of system of strategic controlling of the enterprise are defined. The mechanism of increase of efficiency of factors of development of the industrial enterprise which by means of continuous monitoring of an estimation of efficiency of development of the enterprise allows to react in advance to system of strategic controlling and by that constantly to improve the mechanism is developed. The algorithm for forming a strategy for sustainable development of an industrial enterprise has been improved, where due to the constant closed cycle of strategic controlling there is an opportunity to develop and implement an effective development strategy at the enterprise. The advantages of the presented author's method are that it is universal in application, based on a systematic and integrated approach, allows to take into account not only quantitative but also qualitative indicators, obtain information about the main structural components of the enterprise and assess the current state of the enterprise as a whole.

Key words: controlling, management system, strategic controlling, development factors, economic efficiency, sustainable development.