

РЕЗУЛЬТАТИ ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ
В УМОВАХ ПІДПРИЄМСТВА

Софійчук К. К., Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

THE RESULT OF THE IMPLEMENTATION OF CONTROLLING
IN THE ENTERPRISE ENVIRONMENT

Sofiychuk K.K., National Transport University, Kyiv, Ukraine

РЕЗУЛЬТАТЫ ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОГО ВНЕДРЕНИЯ КОНТРОЛЛИНГА
В УСЛОВИЯХ ПРЕДПРИЯТИЯ

Софийчук К. К., Национальный транспортный университет, г. Киев, Украина

Постановка проблеми. Підприємство можна розглядати як складну відкриту динамічну систему, основним призначенням якої є компенсація збурень зовнішнього середовища. Однак, сучасне зовнішнє середовище відрізняється великою складністю та невизначеністю. Тому особливої уваги на сьогодні необхідно приділяти розробці нових ефективних інструментів управління в агресивних умовах функціонування. Останнім часом в Україні особливої популярності набула технологія контролінгу – як ефективний інструмент в боротьбі за фінансово – господарську стійкість підприємства. Актуальним є питання розробки та експериментального впровадження контролінгу в умовах українських підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемам контролінгу присвячені роботи: А. А. Блажевича, А. Дайле, С. М. Петренко, Н. В. Кідрякової, В. В. Прохорової, М. В. Гунченко, М. Таран – Лали, О. Терещенка. Здебільшого праці вітчизняних та зарубіжних вчених зосереджені на розробці теоретичних аспектів контролінгу, в той час як його практичне впровадження є недостатньо висвітленим у літературі.

Постановка завдання. Мета експериментального дослідження полягає в апробації розробленої моделі контролінгу на прикладі фінансової стратегії, яка є провідною у загальній сукупності функціональних стратегій компанії.

Основні результати дослідження. Важливим етапом науково – дослідної роботи є експериментальне дослідження. Наукова цінність експерименту полягає у тому, що він дає змогу досліджувати об'єкти у їх початковому вигляді та отримувати нові знання про об'єкт та предмет експерименту, а також перевірити ефективність розроблених теоретичних моделей.

Для проведення експериментального дослідження обрано автотранспортне підприємство приватної форми власності, яке здійснює міжміські вантажні та пасажирські перевезення по визначених постійних маршрутах. У структурі доходів компанії від перевезень домінують вантажні перевезення. В останні кілька років умови, в яких функціонувало підприємство, значно погіршились, оскільки зросла кількість конкурентів, значно погіршилось політичне становище у країні, знизилась обсяги виробництва по всім галузям промисловості, що знизило попит на перевезення.

З 2013 року на підприємстві реалізується корпоративна стабілізаційна стратегія та конкурентна стратегія фокусування, що направлена на фіксацію свого сегменту ринку перевезень і концентрацію зусиль компанії на його підтримці. З метою забезпечення реалізації корпоративної та конкурентної стратегії на підприємстві топ – менеджментом були розроблені відповідні функціональні стратегії.

Період реалізації фінансової стратегії, прийнятої у січні 2013 року – становить 3 роки. Основними орієнтирами довгострокової фінансової стратегії є збереження платоспроможності, ліквідності, достатньої фінансової незалежності підприємства.

Загалом фінансова стратегія характеризується у двох аспектах: як діяльність, і як система фінансових планів.

Як діяльність фінансова стратегія здійснює встановлення відносин з фінансовими, страховими, кредитними організаціями, акціонерами, фінансовим ринком [2, с. 42].

Як система планів, фінансова стратегія – це сукупність взаємопов'язаних бюджетів, виконання яких забезпечує реалізацію довгострокових цілей компанії.

Для проведення експериментального дослідження обрані основні фінансові завдання, встановлені системою стратегічних фінансових нормативів, що відображаються в основному бюджеті: «Бюджет прибутків та збитків», та його складових бюджетів: «Бюджет загальнопромислових накладних витрат», «Бюджет управлінських витрат», «Бюджет комерційних витрат», «Бюджет прямих матеріальних витрат», «Бюджет прямих затрат на оплату праці», «Бюджет продажу». Всі бюджети розробляються на рік з розподілом планових значень по кварталах та місяцях.

Інформаційною базою експерименту стала автоматизована система управлінського обліку підприємства, що включає електронні звітні документи. Основними документами інформаційної бази управлінського обліку на досліджуваному підприємстві є бюджети, які мають вигляд таблиць середовища MS Office Excel та інтегруються в автоматизовану систему управління – «1С. Підприємство». Ці документи є джерелами оперативної інформації для контролінгу про поточний стан контрольних точок – показників відповідних бюджетів та стан показників внутрішнього середовища компанії. Управлінський облік на підприємстві здійснюється окремо за пасажирськими та вантажним автотранспортними перевезеннями. Для здійснення експерименту були використані фактичні дані управлінського обліку по реалізації фінансової стратегії на вантажних перевезеннях.

Джерелом інформації про загрози зовнішнього середовища була офіційна статистична звітність державного комітету статистики, матеріали досліджень аналітичних компаній, матеріали аналітичних звітів відділу маркетингу підприємства про стан зовнішнього середовища, що зберігається у вигляді електронних звітів у загальній системі управлінського обліку.

Об'єктивним часом проведення експерименту, тобто періодом, до якого відноситься досліджувана інформація є другий квартал 2014 року. В цей період було проведено дослід, який дав змогу реалізувати розроблені моделі контролінгу. Початок експерименту припав на 10-те число квітня 2014 року. У ході експерименту незмінними залишались планові показники основного бюджету – «бюджету прибутків та збитків».

До числа змінних параметрів віднесені загрози внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Загрози внутрішнього та зовнішнього середовища можуть спричинити несприятливу зміну показників Бюджету прибутків та збитків.

Змінними параметрами та загрозами внутрішнього середовища є відхилення поточних показників бюджетів: «Бюджет загальнопромислових накладних витрат», «Бюджет управлінських витрат», «Бюджет комерційних витрат», «Бюджет прямих матеріальних витрат», «Бюджет прямих затрат на оплату праці», «Бюджету продажу».

Змінними параметрами та загрозами зовнішнього середовища є показники зовнішнього середовища, що впливають на контрольні точки і посилюють внутрішні загрози.

Проведений експеримент відноситься до числа пасивних експериментів, оскільки, в процесі реалізації моделі контролінгу, відбувається фіксація фактичних показників бюджету підприємства та загроз зовнішнього та внутрішнього середовища, які є некерованими параметрами, та їх аналіз з подальшим виробленням корегуючих дій в процесі реалізації стратегії для досягнення запланованих значень контрольних точок на кінець кварталу.

Відповідно до розробленої концептуальної моделі системи контролінгу на підприємстві, що наведена у [7], на першому етапі реалізації системи контролінгу здійснюється підготовча робота.

Відповідно до змісту бюджету прибутків та збитків у якості контрольних точок обрані такі показники: A_1 – виручка від реалізації транспортних послуг; A_2 – виробнича собівартість реалізації автотранспортних послуг; A_3 – управлінські витрати; A_4 – комерційні витрати. Саме ці показники формують фінансовий результат діяльності підприємства.

Для визначення відповідальних осіб за досягнення планових значень контрольних точок, відповідно до місця їх формування, було обрано осіб, що відповідають за показники визначених зон контролю – планових бюджетів, реалізація яких дозволяє досягнути контрольні точки бюджету прибутків та збитків. Розподіл відповідальних осіб по зонах контролю зображено у таблиці 1.

Таблиці 1 – Розподіл відповідальних осіб за контрольні точки у відповідності до зон контролю

Контрольна точка	Джерело формування контрольної точки	Відповідальна особа
A_1 – виручка від реалізації транспортних послуг	Бюджет продажу	Керівник відділу продажу
A_2 – виробнича собівартість реалізації автотранспортних послуг	Бюджет матеріальних затрат, Бюджет прямих витрат на оплату праці, Бюджет загальновиробничих накладних витрат;	Керівник виробничого відділу
A_3 – управлінські витрати	Бюджет управлінських витрат	Комерційний директор
A_4 – комерційні витрати	Бюджет комерційних витрат	Комерційний директор

Для формування загальних масивів внутрішніх та зовнішніх загроз, спираючись на інформаційну систему управлінського обліку, доцільно сформувати загальні масиви можливих загроз, що можуть зашкодити реалізації фінансової стратегії, а саме досягненню контрольних точок «Бюджету по прибутку та збитку». Цей перелік може переглядатись після закінчення циклу контролінгу і періоду реалізації стратегії. Ці загрози наведені у таблиці 2.

Таблиця 2 – Масиви ймовірних внутрішніх та зовнішніх загроз підприємства у квітні 2014 року.

Контрольна точка	Внутрішні загрози	Зовнішні загрози
A_1	B1 – зниження обсягу продажу; B2 – зниження ціни реалізації;	C1 – загроза падіння попиту на перевезення внаслідок політичної кризи, яка зменшує загальний товарооборот; C2 – збільшення долі ринку компаній – прямих конкурентів; C3 – зниження загального вантажообороту у країні; C4 – зниження роздрібного товарообороту в країні; C5 – збільшення темпу інфляції;
A_2	B3 – зростання витрат на матеріали на 1 ткм. пробігу, грн. B4 – збільшення прямих витрат праці на 1 ткм. пробігу; B5 – зростання вартості ремонту основних засобів, млн. грн.; B6 – зростання інших постійних витрат, млн. грн.	C6 – збільшення вартості запасних частин; C7 – зростання ціни на енергоносії; C8 – зростання вартості пального; C9 – збільшення вартості оплати праці у галузі;
A_3	B7 – зростання витрат на електроенергію; B8 – збільшення витрат на заробітну плату офісного персоналу; B9 – збільшення управлінських витрат (послуги зв'язку, канцелярські витрати, витрати на відрядження).	C10 – збільшення вартості утримання споруд; C11 – збільшення ціни орендної плати; C12 – підвищення ціни на послуги зв'язку; C13 – підвищення податків;
A_4	B10 – Зростання змінних комерційних витрат; B11 – зростання планових постійних витрат маркетингового відділу.	C13 – підвищення цін на рекламу;

Наступним кроком експерименту стало формування бази даних кількісних значень показників внутрішнього та зовнішнього середовища, які є чинниками зовнішніх та внутрішніх загроз підприємства.

Для формування вектору загроз внутрішнього та зовнішнього середовищ було обрано двох експертів – працівників досліджуваного підприємства, що приймали участь в розробці фінансової стратегії та двох експертів – науковців, кандидатів економічних наук, які займаються теоретичними та практичними проблемами управління на автотранспортних підприємствах більше 10 років. Серед експертів практиків перший експерт – магістр з фінансів та права – практик в області управління підприємствами, що брав участь у розробці бюджетів підприємства, другий експерт – начальник відділу організації перевезень досліджуваного підприємства.

Обробка результатів експертного дослідження була здійснена за допомогою експертної моделі формування векторів загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ [6].

Експертами були оцінені показники ймовірності ($P_{j,k}$) та небезпечності ($L_{j,k}$) настання кожної внутрішньої та зовнішньої загрози. На основі цих оцінок був проведений розрахунок показника інтегрального рівня важливості кожної j – тої та k – тої загрози – $R_{j,k}$ по z – тому експерту. Результати цієї оцінки за квітень 2014 року наведений у таблиці 3

Таблиця 3 – Результати обробки експертного опитування та розрахунок показника інтегрального рівня важливості

Найменування загрози	Експерт №1			Експерт №2			Експерт №3			Експерт №4		
	$P_{j,k}$	$L_{j,k}$	$R_{j,k} = \frac{L_{jk}^*}{P_{jk}}$	$P_{j,k}$	$L_{j,k}$	$R_{j,k} = \frac{L_{jk}^*}{P_{jk}}$	$P_{j,k}$	$L_{j,k}$	$R_{j,k} = \frac{L_{jk}^*}{P_{jk}}$	$P_{j,k}$	$L_{j,k}$	$R_{j,k} = \frac{L_{jk}^*}{P_{jk}}$
B1	1	5	5	0,6	5	3	0,9	5	4,5	1	5	5
B2	0,3	3	0,9	0,1	1	0,1	0,1	1	0,1	0,8	3	2,4
B3	1	5	5	1	5	5	0,8	4	3,2	1	5	5
B4	0,9	5	4,5	0,1	1	0,1	0,2	4	0,8	0,1	1	0,1
B5	1	2	2	1	5	5	0,3	4	1,2	1	3	3
B6	0,5	3	1,5	0,7	5	3,5	0,2	3	0,6	0,1	1	0,1
B7	1	3	3	1	3	3	0,1	3	0,3	1	3	3
B8	0,3	2	0,6	0,8	1	0,8	0,2	1	0,2	0,1	1	0,1
B9	0,7	3	2,1	1	5	5	0,6	4	2,4	0,5	2	1
B10	1	4	4	1	5	5	0,9	5	4,5	1	5	5
B11	1	4	4	1	5	5	1	5	5	1	5	5
C1	1	5	5	1	5	5	1	5	5	0,9	5	4,5
C2	0,7	3	2,1	1	5	5	0,9	5	4,5	0,8	4	3,2
C3	0,5	3	1,5	0,1	5	0,5	0,1	4	0,4	0,5	3	1,5
C4	0,7	4	2,8	0,5	3	1,5	0,3	4	1,2	0,6	3	1,8
C5	0,9	5	4,5	0,7	4	2,8	0,8	5	4	0,7	4	2,8
C6	1	5	5	1	5	5	0,9	5	4,5	1	5	5
C7	1	5	5	1	5	5	0,8	5	4	1	5	5
C8	0,8	5	4	0,9	5	4,5	0,3	3	0,9	0,9	5	4,5
C9	0,2	2	0,4	0,1	1	0,1	0,3	3	0,9	0,1	2	0,2
C10	0,2	2	0,4	0,1	1	0,1	0,2	1	0,2	0,1	1	0,1
C11	0,3	3	0,9	0,2	1	0,2	0,1	2	0,2	0,1	1	0,1
C12	0,3	2	0,6	0,2	1	0,2	0,1	2	0,2	0,4	1	0,4
C13	0,8	4	3,2	0,6	5	3	0,9	5	4,5	0,3	3	0,9

Для перевірки узгодженості думок експертів був розрахований коефіцієнт конкордації Кендела – К. Для цього була побудована таблиця рангів показників інтегрального рівня важливості кожної загрози по кожному експерту за допомогою функції «Ранг» програми Excel. Були визначені суми рангів по кожній загрозі – F_j ; F_k та їх середньоарифметичне значення – $\overline{F_{jk}}$, що склало 45,33.

Були визначені відхилення суми рангів кожної загрози від їх середньоарифметичного значення – Δ_j ; Δ_k . Результати цих розрахунків наведені у таблиці 4.

Таблиця 4 – Ранжування інтегральних оцінок експертів та розрахунок квадрату відхилення суми рангів від середньоарифметичного значення рангу.

Загроза	f_1	f_2	f_3	f_4	$F_j; F_k$	$\Delta_j; \Delta_k$	$(\Delta_{j,k})^2$
1	2	3	4	5	6	7	8
B1	1	12	3	1	17	-28,33	802,58
B2	19	21	24	13	77	31,67	1002,98
B3	1	1	10	1	13	-32,33	1045,22
B4	6	21	16	20	63	17,67	312,2
B5	16	1	12	10	39	-6,33	40,06
B6	17	11	17	20	65	19,67	386,90
B7	12	12	19	10	53	7,67	58,82
B8	21	17	20	20	78	32,67	1067,3
B9	14	1	11	16	42	-3,33	11,08
B10	8	1	3	1	13	-32,33	1045,22
B11	8	1	1	1	11	-34,33	1178,54
C1	1	1	1	7	10	-35,33	1248,20
C2	14	1	3	9	27	-18,33	335,98
C3	17	18	18	15	68	22,67	513,92
C4	13	16	12	14	55	9,67	93,50
C5	6	15	8	12	41	-4,33	18,74
C6	1	1	3	1	6	-39,33	1546,8
C7	1	1	8	1	11	-34,33	1178,5
C8	8	10	14	7	39	-6,33	40,06
C9	23	21	14	19	77	31,67	1002,98
C10	23	21	20	20	84	38,67	1495,36
C11	19	19	20	20	78	32,67	1067,32
C12	21	19	20	18	78	32,67	1067,32
C13	11	12	3	17	43	-2,33	5,49
Сума	281	254	280	273	1088	1183744	16565,33

Коефіцієнт Конкордації – К розраховувався за формулою:

$$K = \frac{12 \times \sum_{j=1}^m \sum_{k=1}^w (\Delta_{jk})^2}{Z^2 \times (Q^3 - Q)}, \quad (1)$$

де $\sum_{j=1}^m \sum_{k=1}^w (\Delta_{jk})^2$ — сума квадратів відхилень суми рангів кожного об'єкта експертизи від

середнього арифметичного всіх рангів;

Q – сукупна кількість внутрішніх та зовнішніх загроз;

Z – кількість експертів;

За даними таблиці 4 був розрахований коефіцієнт конкордації K, який становив 0.9, що свідчить про високу достовірність та узгодженість експертних оцінок.

Також були розраховані середні значення показників інтегрального рівня важливості за всіма експертами по кожній окремій загрозі – \overline{R}_j та \overline{R}_k . Далі було проведене порівняння \overline{R}_j та \overline{R}_k із показником Rgr, що встановлений нарівні – 3, та прийняте рішення у розрізі кожної окремої загрози щодо подальшого включення загроз у вектори найбільш небезпечних та ймовірних загроз – \overline{B} та \overline{C} . Результати цих розрахунків наведені у таблиці 5 та таблиці 6.

Таблиця 5 – Таблиця порівняння середнього показника інтегрального рівня важливості по всім внутрішнім загрозам та всім експертам із граничним значенням Rgr=3

Найменування загрози	\overline{R}_j	Висновок про включення до вектору загроз
B1	4,38	Загроза включається
B2	0,88	відкидається
B3	4,55	Загроза включається
B4	1,38	відкидається
B5	2,80	відкидається
B6	1,43	відкидається
B7	2,33	відкидається
B8	0,43	відкидається
B9	2,63	відкидається
B10	4,63	Загроза включається
B11	4,75	Загроза включається

За результатами таблиці таблиці 5 сформовано вектор найбільш небезпечних внутрішніх загроз \overline{B} , що включає такі загрози:

B1- зниження обсягу продажу;

B3 – зростання витрат на матеріали на 1 ткм. пробігу, грн.;

B10 – зростання змінних комерційних витрат;

B11 – зростання планових постійних витрат маркетингового відділу

За результатами, що наведені у таблиці 6 був сформований вектор найбільш ймовірних та небезпечних зовнішніх загроз – \overline{C} .

Вектор найбільш ймовірних та небезпечних зовнішніх загроз – \overline{C} . включав такі загрози:

C1 – загроза падіння попиту на перевезення ;

C2 – загроза збільшення долі ринку компаній конкурентів;

C5 – загроза значного збільшення темпу інфляції;

C6 – загроза збільшення вартості запасних частин;

C7 – збільшення вартості пального;

C8 – зростання ціни на комунальні платежі підприємств ;

Таблиця 6 – Порівняння середнього показника інтегрального рівня важливості по всім зовнішнім загрозам та всім експертам із граничним значенням

C	\overline{R}_k	Висновок про включення до вектору загроз
C1	4,88	Загроза включається
C2	3,70	Загроза включається
C3	0,98	відкидається
C4	1,83	відкидається
C5	3,53	Загроза включається
C6	4,88	Загроза включається
C7	4,75	Загроза включається
C8	3,48	Загроза включається
C9	0,40	відкидається
C10	0,20	відкидається
C11	0,35	відкидається
C12	0,35	відкидається
C13	2,90	відкидається

На основі сформованих векторів найбільш ймовірних зовнішніх та внутрішніх загроз була побудована модель чотирьохрівневої ієрархії факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ за методом Т. Сааті [4]. Дана модель будується для розрахунку величини кількісного впливу внутрішніх та зовнішніх загроз на обрані контрольні точки. Вона дає змогу відобразити і врахувати зв'язки між її елементами – внутрішніми і зовнішніми загрозами та контрольними точками. Першим рівнем ієрархії вважається мета моделювання – визначення кількісного впливу загроз на контрольні точки. Другим рівнем є контрольні точки реалізації стратегії, третій рівень – внутрішні загрози підприємства, четвертий – загрози зовнішнього середовища.

Реалізація методу передбачає визначення локальних та глобальних пріоритетів кожної окремої контрольної точки, внутрішньої та зовнішньої загроз. Локальний пріоритет – це є значення вагового коефіцієнту елемента у сукупності елементів одного рівня ієрархії. Глобальний пріоритет – це є значення вагового коефіцієнту кожного елемента ієрархії нижчого рівня у відношенні до елементів ієрархії вищого рівня.

В результаті здійснення попарних порівнянь, що передбачається методом Т. Сааті сформована результуюча матриця нормалізованих оцінок векторів локальних пріоритетів внутрішніх загроз (елементів третього рівня) у відповідності до контрольних точок та на їх основі розраховані значення глобальних пріоритетів внутрішніх загроз, що наведені у таблиці 7.

Таблиця 7 – Матриця нормалізованих оцінок векторів локальних пріоритетів внутрішніх загроз у відповідності до контрольних точок та глобальних пріоритетів внутрішніх загроз.

Локальні пріоритети контрольних точок, U_i	Внутрішні загрози	Нормалізовані оцінки векторів локальних пріоритетів внутрішніх загроз по контрольним точкам, W_{ij}				Глобальний пріоритет, $\overline{P}_j = \prod_{i=1}^n U_i W_{ij}$
		A 1	A2	A3	A4	
0,65	B1	0,58	0,06	0,06	0,06	0,418379286
0,21	B3	0,28	0,22	0,22	0,22	0,152597799
0,10	B10	0,07	0,12	0,12	0,12	0,034025606
0,04	B11	0,07	0,60	0,60	0,60	0,38442706

Дані про глобальні пріоритети дали можливість ранжувати загрози внутрішнього середовища. За даними таблиці 7 видно, що найбільший вплив на контрольні точки мають загрози В1, зниження обсягів продажу послуг та В11, зростання планових постійних витрат, оскільки значення їх глобальних пріоритетів становлять відповідно 41,8 % та 38,4 %. Значно менший вплив на всі контрольні точки справляє загроза В3 – зростання витрат на матеріали на 1 тнкм. пробігу, оскільки її глобальний пріоритет становить 15%. Майже не впливає на реалізацію фінансової стратегії загроза В10 – зростання змінних комерційних витрат, для якої значення глобально пріоритету склало – 3,3%.

На наступному кроці реалізації моделі контролінгу були побудовані матриці попарних порівнянь елементів четвертого рівня, тобто загроз зовнішнього середовища (C_k).

За вищенаведеними даними сформована результуюча матриця нормалізованих значень локальних пріоритетів загроз зовнішнього середовища (четвертого рівня) – Z_{jk} , що наведені у таблиці 8.

Таблиця 8 – Матриця нормалізованих оцінок локальних пріоритетів зовнішніх загроз по внутрішнім загрозам та значень «глобальних пріоритетів» елементів четвертого рівня

Зовнішня загроза, C_k	Вектор глобальних пріоритетів внутрішніх загроз, \bar{P}_j				Глобальний пріоритет зовнішніх загроз $G_k = \prod_{j=1}^6 P_j * Z_{jk}$
	0,42	0,15	0,03	0,38	
	Нормалізовані оцінки векторів локальних пріоритетів зовнішніх загроз по відношенню до внутрішніх загроз, Z_{jk}				
	В 1	В3	В10	В11	
С1	0,3790	0,3790	0,3790	0,3790	0,3714
С2	0,2894	0,2894	0,2894	0,2894	0,2836
С5	0,0931	0,0931	0,0931	0,0931	0,1412
С6	0,1269	0,1269	0,1269	0,1269	0,1469
С7	0,0762	0,0762	0,0762	0,0762	0,0284
С8	0,0353	0,0353	0,0353	0,0353	0,0132

В результаті визначення глобальних пріоритетів елементів вектору зовнішніх загроз можна зробити висновок, що найбільший негативний вплив на контрольні точки та на внутрішні загрози у квітні 2014 року чинять загрози С1 і С2, оскільки вони мають найбільший глобальний пріоритет 37% і 28 % відповідно. Відносно невеликий вплив чинять загрози С5 і С6 – по 14 %. Найменший вплив на стратегію мають загрози С7 і С8.

Перспективи подальшого дослідження. На основі проведеного дослідження зробити висновок про необхідність подальшого вдосконалення процесів управління на основі контролінгу.

Висновки. В результаті реалізації експертної моделі оцінки внутрішніх та зовнішніх загроз було сформовано вектори найбільш ймовірних та небезпечних загроз середовища підприємства. Ці вектори були оцінені за допомогою побудованої моделі кількісної оцінки за методом Т. Сааті. Результати ієрархічного моделювання дозволили оцінити кількісний вплив загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ на реалізацію фінансової стратегії у квітні 2014 року. За даними контролінгу у квітні місяці при корегуванні параметрів стратегії треба в першу чергу враховувати негативний вплив на стан внутрішнього середовища такі зовнішні чинники: загроза падіння попиту на перевезення та загроза збільшення долі ринку прямих конкурентів. Вони можуть провокувати виникнення внутрішніх загроз таких як: зниження обсягу надання транспортних послуг, та зростання планових витрат маркетингового відділу.

Станом на 10 квітня 2014 року керівникам компанії було надано перелік найбільш ймовірних та небезпечних загроз, які в найближчому майбутньому могли реалізуватись. Виходячи із зазначеної інформації, керівництвом було розроблено корегуючі впливи, в результаті яких відбулось покращення стану контрольних точок у порівнянні з їх прогнозними значеннями.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Маркіна І. А. Контролінг для менеджерів [текст] : навч. посіб. / І. А. Маркіна, О. М. Таран-Лала, М. В. Гунченко – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 304 с.
2. С.Б. Довбня, А.О. Найдовська, М.М. Хитько. Стратегія підприємства. Частина 1: Навч. посібник. – Дніпропетровськ: Мета, 2011. – 71 с.
3. Терещенко О.О. Антикризисне фінансове управління на підприємстві. – К.: КНЕУ, 2006. – 268 с.
4. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. М: Радио и связь. 1993, 320 с.
5. Циглик І. І. Контролінг. Сутність і основи формування та функціонування на підприємствах України / Циглик І. І., Мозіль І. О., Кідрякова Н. В. // Економіка. Фінанси. Право.– 2004. – № 4
6. 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
7. 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. – 112 с.

REFERENCES

1. Markina IA Controlling for Managers: teach. guidances. / IA Markina, A. Taran-Lala, M. V. Hunchenko – K. “Center of educational literature”, 2013. – 304 p. (Ukr)
2. S.B. Dovbnya, A. Naydovska, M.N. Nytko. The strategy of the company. Part 1: Teach. guide. – Dnepropetrovsk: Meta, 2011. – 71 p. (Ukr)
3. Tereschenko A.A. Crisis financial management in the enterprise. – K. :KNEU, 2006. – 268 p. (Ukr)
4. T. Saaty Adoption decisions. The method of analysis yerarhyu. M: Radio and Communications. 1993, 320 p. (Rus)
5. Controlling Tsyhlyk I.I. (2004) The essence and basis for the formation and functioning in Ukraine / Tsyhlyk I.I., Mozil I.O., Kidryakova N.V. // Economy. Finance. Pravo.- Vol. 4. (Ukr)
6. Chesnakov L.S., Sofiychuk K.K. (2014) The expert model of threat vectors of external and internal environments in controlling / L.S. Chesnakova, K.K. Sofiychuk // Economy and derzhava., Vol. 11. 113-120 p. (Ukr)
7. Chesnakova L.S., Sofiychuk K. K. (2013) Conceptual model of controlling the company. /L.S. Chesnakov, KK Sofiychuk // Economics of the transport sector: Collected Works. – H. : HNADU. Vol. 21 – 112 p. (Ukr)

РЕФЕРАТ

Софійчук К.К. Результати експериментального впровадження контролінгу в умовах підприємства / К. К. Софійчук // Вісник Національного транспортного університету. Науково-технічний збірник: в 2 ч. Ч. 2: Серія «Економічні науки». – К. : НТУ, 2014. – Вип. 30.

У статті викладені результати експериментальної реалізації розроблених моделей контролінгу. Визначені експериментальним шляхом основні внутрішні та зовнішні загрози підприємства.

Об’єкт дослідження – процес реалізації фінансової стратегії підприємства.

Предмет дослідження – виявлення та кількісна оцінка впливу загроз середовища підприємства на контрольні точки реалізації фінансової стратегії.

Метою дослідження є експериментальне впровадження моделей контролінгу для виявлення найбільш ймовірних та небезпечних загроз підприємства та оцінка їх впливу на контрольні точки стратегії.

Методи дослідження – метод експертного оцінювання та метод аналізу ієрархій.

Необхідність впровадження контролінгу зумовлена недосконалістю діючих управлінських систем своєчасного реагування на зміни у середовищі. Для превентивного виявлення та аналізу загроз

середовища підприємства у процесі реалізації фінансової стратегії була розроблена модель експертного виявлення найбільш ймовірних та небезпечних загроз та модель кількісної оцінки впливу загроз на контрольні точки. Для апробації цих моделей було проведено експеримент на автотранспортному підприємстві, у процесі якого були виявлені найбільш ймовірні та небезпечні загрози внутрішнього та зовнішнього середовищ, що впливають на реалізацію стратегії. Отримані загрози були включені до векторів небезпечних внутрішніх та зовнішніх загроз. Елементи цих векторів загроз були оцінені за допомогою моделі кількісної оцінки, що заснована на методі аналізу ієрархій. За результатами проведеної оцінки було визначено кількісний вплив кожної окремої загрози на стратегію та розроблений перелік корегуючих превентивних впливів на стратегію.

Результати експериментального дослідження були використані у практичній діяльності транспортного підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНТРОЛІНГ, ЕКСПЕРТНА МОДЕЛЬ, МЕТОД АНАЛІЗУ ІЄРАРХІЙ, ЗАГРОЗИ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.

ABSTRACT

Sofiychuk K. The results of the experimental introduction of controlling in terms of enterprise. Visnyk National Transport University. Scientific and Technical Collection: In Part 2. Part 2: Series «Economic sciences». – Kyiv: National Transport University, 2014. – Issue 30.

The article presents the results of an experimental implementation of the controlling models, the major internal and external threats of the enterprise were determined experimentally.

The object of the research – is the process of implementing financial strategy.

The subject of the study – is an identification and quantification the impact of environmental threats on a control points of financial strategies.

The purpose of the study is an implementation models controlling for identifying the most likely and dangerous threats in the enterprise and evaluating its impact on control points of the strategy

Methods – an expert assessment method and the analytic hierarchy process. The need for introduction of controlling caused by shortcomings in the current management of timely response to changes in the environment. For preventive detection and analysis of threats to the environment in the implementation of financial strategies expert model was developed to identify the most likely and dangerous threats and model the quantitative impact assessment of threats to the checkpoints. To test these models experiment on transport company was conducted, during which were found the most likely and dangerous threats of internal and external environments that affect on the strategy. Received threats were incorporated into vectors dangerous internal and external threats. The elements of these vectors threats were evaluated using quantitative evaluation model that is based on the analytic hierarchy process.

The results of the evaluation were identified quantitative impact of each individual threat and a list of corrective actions for prevention was made. The results of the pilot study were used in the practice of transport company.

KEY WORDS: CONTROLLING, EXPERT MODELS, THE ANALYTIC HIERARCHY PROCESS, THE THREAT OF EXTERNAL AND INTERNAL ENVIRONMENT.

РЕФЕРАТ

Софийчук К.К. Результаты экспериментального внедрения контроллинга в условиях предприятия / К. К. Софийчук // Вестник Национального транспортного университета. Научно-технический сборник: в 2 ч. Ч. 2: Серия «Экономические науки». – К. : НТУ, 2014. – Вып. 30.

В статье изложены результаты экспериментальной реализации разработанных моделей контроллинга. Определены экспериментальным путем основные внутренние и внешние угрозы предприятия.

Объект исследования – процесс реализации финансовой стратегии предприятия.

Предмет исследования – выявление и количественная оценка влияния угроз среды предприятия на контрольные точки реализации финансовой стратегии.

Целью исследования является экспериментальное внедрение моделей контроллинга для выявления наиболее вероятных и опасных угроз предприятия и оценка их влияния на контрольные точки стратегии.

Методы исследования – метод экспертной оценки и метод анализа иерархий.

Необходимость внедрения контроллинга обусловлена несовершенством действующих управленческих систем своевременного реагирования на изменения в среде. Для превентивного выявления и анализа угроз среды предприятия в процессе реализации финансовой стратегии была разработана модель экспертного выявления наиболее вероятных и опасных угроз и модель количественной оценки влияния угроз на контрольные точки реализации стратегии. Для апробации этих моделей был проведен эксперимент на автотранспортном предприятии, в процессе которого были выявлены наиболее вероятные и опасные угрозы внутренней и внешней среды, влияющие на реализацию стратегии. Полученные угрозы были включены в векторы наиболее опасных внутренних и внешних угроз. Элементы этих векторов были оценены с помощью модели количественной оценки, основанной на методе анализа иерархий. По результатам проведенной оценки было определено количественное влияние каждой отдельной угрозы на стратегию и разработан перечень корректирующих превентивных воздействий на стратегию.

Результаты экспериментального исследования были использованы в практической деятельности транспортного предприятия.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: КОНТРОЛЛИНГ, ЭКСПЕРТНАЯ МОДЕЛЬ, МЕТОД АНАЛИЗА ИЕРАРХИЙ, УГРОЗЫ ВНЕШНЕГО И ВНУТРЕННЕГО СРЕДЫ.

АВТОРИ:

Софійчук Катерина Костянтинівна, аспірант, Національний транспортний університет, асистент кафедри менеджменту і туризму, e-mail: Kateryna13095555@gmail.com, тел. +380932589128, Україна 04208, м. Київ, вул. Василя Порика, 17-А, кв. 60.

AUTHOR:

Sofiychuk Katerina Kostyantynivna, National Transport University, assistant of the Department of management and tourism, e-mail: Kateryna13095555@gmail.com, tel. +380932589128, Ukraine 04208, Kyiv, vul. Vasilya Porika, 17-A, m. 60.

АВТОРЫ:

Софійчук Екатерина Константиновна, аспирант, Национальный транспортный университет, ассистент кафедры менеджмента и туризма, электронная почта: Kateryna13095555@gmail.com, тел. +380932589128, Україна 04208, г. Київ, вул. Василя Порика, 17-А, кв. 60.

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Бідняк М. Н. доктор технічних наук, професор, Національний транспортний університет, доцент кафедри менеджменту і туризму, Київ, Україна

Галанін В.Д., кандидат економічних наук, доцент, Університет сучасних знань, доцент кафедри економіки та менеджменту, Київ, Україна

REVIEWER

Bidnyak M. N., PhD, Professor, National Transport University, Associate Professor of Management and Tourism, Kyiv, Ukraine

Galanin V. D., PhD, Associate Professor, University of current knowledge, Associate kafedry ekonomiky and Management, Kyiv, Ukraine