

**Бабій І. В.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки, менеджменту та адміністрування  
Хмельницького національного університету*

**Babiy I. V.**

*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor, Department of Economics,  
Management and Administration  
Khmelnitsky National University*

## МІСЦЕ КОНТРОЛІНГУ ПОКАЗНИКІВ ЗЕД У ПРОГНОЗУВАННІ ОБСЯГІВ РОЗШИРЕННЯ СЕГМЕНТІВ ЗОВНІШНЬОГО РИНКУ

### THE PLACE OF CONTROLLING OF INDICATORS OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES IN FORECASTING THE VOLUMES OF EXPANSION OF EXTERNAL MARKET SEGMENTS

**Анотація.** Охарактеризовано показники, за якими визначають рівень ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Розкрито завдання контролінгу, етапи впровадження підсистеми контролінгу у цілісний механізм стратегічного управління господарюючого суб'єкта. Уточнено визначення стратегічного контролінгу, його завдань як елементу системи менеджменту, що виконує свої функції в розрізі обраних стратегічних орієнтирів. Визначено послідовність робіт служби контролінгу ЗЕД на підприємстві. Деталізовано процедуру проведення контролінгу показників зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства.

**Ключові слова:** зовнішньоекономічна діяльність, промислові підприємства, показники ЗЕД, контролінг, система управління.

**Постановка проблеми.** Вітчизняні підприємства промисловості функціонують в умовах інтенсивних змін економіки країни, ринкового оточення та посилення конкуренції. Зростає роль процесів планування та інформаційного забезпечення, для збільшення ефективності якого важливе застосування такої функціональної підсистеми менеджменту підприємства, як контролінг. Для прогнозування можливостей розширення сегментів зовнішнього ринку, виходу на нові ринки управлінським персоналом постійно проводиться моніторинг щодо застосування нових підходів в аспекті стратегічного управління та планування зовнішньоекономічної діяльності для адаптації до наявної економічної системи. Підвищення результативності фінансово-господарської діяльності вітчизняних промислових підприємств взаємопов'язане із сукупністю важелів, застосовуваного інструментарію управління підприємством, реалізації виокремлених стратегічних орієнтирів тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** До дослідження проблематики впровадження контролінгу, особливостей його застосування на підприємствах, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю, зверталось чимало вітчизняних та іноземних науковців, зокрема: С. Голов, І. Давидович, В. Івашкевич, О. Прокопенко, Л. Криворучко, Н. Марушко, Л. Малярець, О. Терещенко, Т. Скоун, Л. Стровський, К. Друрі та ін.

Зважаючи на наявні наукові надбання щодо визначення та проведення контролінгу на вітчизняних підприємствах, існує потреба у проведенні подальших змістовних досліджень у напрямі його застосування в системі стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю.

**Мета статті** полягає у дослідженні теоретико-методичних підходів до використання контролінгу показників розвитку зовнішньоекономічної діяльності для поліп-

шення функціонування складників механізму стратегічного управління підприємством, зростання ефективності експортно-імпортних операцій, посилення співпраці із зарубіжними партнерами та забезпечення належного рівня конкурентоздатності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для промислових підприємств, що зайняті процесами активізації зовнішньоекономічної діяльності, зміцненням співпраці із країнами-бізнес-партнерами, великого значення набуває такий вид діяльності, як контролінг. Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства в нинішніх умовах конкурентного середовища вимагає вдосконалення не тільки засад управління ЗЕД, а й розвитку складників підсистем, функцій менеджменту господарюючого суб'єкта. Контролінг як складник системи управління є функціональним елементом, що повинен перебувати у кожній функціональній підсистемі управління підприємством для опрацювання даних щодо отриманих показників та формування низки управлінських рішень відповідними спеціалістами.

У сучасній науковій літературі існують різні думки щодо класифікації показників, за допомогою яких можна визначити ефективність ЗЕД. Систему показників ЗЕД підприємства, організації, фірми можна поділити на чотири групи:

– абсолютні показники (обсяг експорту; обсяг імпорту; обсяг накладних витрат на експорт/імпорт; середній залишок коштів; кількість отриманих рекламацій; сума рекламацій; кількість задоволених рекламацій; обсяг використання торговельної марки фірми; обсяг експорту нових товарів);

– відносні показники (індекси динаміки: індекс вартості; індекс фізичного обсягу; індекс ціни; індекс кількості, наприклад динаміка частки світового, європейського ринків, частка нових товарів в експорті, які

з'явилися на ринках за останні п'ять років, частка зниження витрат, одержана за рахунок використання нових технологій, тощо); коефіцієнти виконання зобов'язань з експорту та імпорту за вартістю, за фактичним обсягом, за ціною; середня тривалість обороту експортної (імпортної) операції; коефіцієнт віддачі коштів від експортних/імпортних операцій);

– показники структури (товарна структура експорту або імпорту; географічна структура експорту або імпорту; структура накладних витрат на експорт або імпорт);

– показники ефективності (валютна ефективність експорту/імпорту; ефективність експорту/імпорту; середня тривалість обороту експортної (імпортної) операції; коефіцієнт віддачі коштів від експортних/імпортних операцій; ефективність експорту/імпорту) [1; 2].

Процедура проведення контролінгу має виконуватися у такій послідовності. На першому етапі проведення контролінгу має здійснюватися вибір оптимальних для даного підприємства методів аналізу інформації. На другому етапі має виконуватися збір інформації для розрахунку показників, аналіз яких слід виконати під час застосування вибраних методів. На третьому етапі має виконуватися порівняння фактичних показників із прийнятими нормативами, аналіз потенційного впливу відхилень на ймовірність досягнення мети діяльності підприємства або організації, причин відхилень, розроблення альтернативних управлінських рішень. На четвертому етапі оброблена інформація має повертатися функціональним підсистемам у вигляді рекомендацій щодо вибору альтернативних напрямів розвитку підприємства та очікуваних результатів їх запровадження.

Основоположним завданням проведення контролінгу є моніторинг змін зовнішнього середовища; формування конкретних цілей для досягнення кінцевої мети діяльності; відображення цих цілей у системі збалансованих показників; визначення планових значень цих показників; контроль фактичних значень показників; аналіз та з'ясування причин відхилення фактичних значень показників від запланованих; розроблення управлінських рішень із мінімізації відхилення. До завдань контролінгу не входить прийняття управлінських рішень, його функції обмежуються всебічною підготовкою таких рішень, розробленням та обґрунтуванням його альтернативних варіантів [3, с. 32–33].

Зацікавленість у контролінгу в Україні спричинена низкою причин, з яких варто вирізнити найбільш значимі:

- неузгодженість між керівниками підприємства, що відповідає безпосередньо за економічні результати (виробничих, фінансових, маркетингових відділів);
- неможливість отримання коректних даних для прийняття бізнес-рішень у рамках традиційного бухгалтерського обліку;
- зацікавленість інвесторів у довгостроковій та оптимальній віддачі від вкладених коштів із постійним збільшенням вартості компанії.

Перед запровадженням підсистеми контролінгу експерти рекомендують врахувати низку істотних моментів. Так, успішна реалізація контролінгу насамперед залежить від того, наскільки активно в проєкт залучений відповідальний управлінський персонал підприємства. Спроби запровадити систему контролінгу без участі керівництва із самого початку приречені на невдачу. Персонал компанії повинен усвідомлювати необхідність запровадження контролінгу, а також володіти достатнім рівнем знань, для чого проводяться семінари, запрошуються зовнішні консультанти. Крім того, оптимальним варіантом є формування спеціального відділу контролінгу. Поряд

із внутрішніми умовами успішного функціонування контролінгу існують і зовнішні передумови. Зокрема, як відзначають експерти, контролінг є ефективною технологією управління тільки за відносно стабільних зовнішніх умов [4, с. 252].

Стратегічний контролінг – це складова частина системи управління досягненням довгострокових цілей підприємства, спрямована на вирішення завдань, що відповідають обраній стратегії підприємства, та передбачає формулювання цілей, які відображають бажаний стан підприємства, що займається ЗЕД, у майбутньому за умов своєчасного виявлення та усунення наявних відхилень для внесення поправок до стратегії підприємства. Крім того, важливим є окреслення основних функціональних завдань оперативного і стратегічного контролінгу, що відповідають стратегії підприємства, оскільки від них залежить формування ефективної системи управління. Завданнями стратегічного контролінгу є: моніторинг стану економіки промислового підприємства; визначення можливостей і загроз зовнішнього середовища, сильних та слабких сторін діяльності підприємства; довгострокове планування на підприємстві; розроблення стратегій удосконалення і розвитку діючого підприємства; діагностування можливого банкрутства підприємства, управління виробничою потужністю підприємства; організація та проведення диверсифікації виробництва, визначення конкурентних позицій, конкурентних переваг підприємства [5, с. 125].

Теперішні зміни в ринковій економіці значною мірою спричиняють вплив на зовнішньоекономічну діяльність, змушують підприємства впроваджувати новітні стандарти, збільшувати рівень конкурентоспроможності продукції, формувати ефективну систему стратегічного управління з посиленням функціонування підсистеми контролю. Промисловість України тривалий період була орієнтована на розширення ринків збуту продукції машинобудування у країнах СНД, що в нинішній період євроінтеграційних процесів та значного повороту напрямів щодо зовнішньоекономічної співпраці призвело до зменшення обсягів експорту продукції. Але поступові глобалізаційні перетворення вітчизняної економіки, внесення відповідних змін у нормативно-правову базу, націлених на економічний розвиток, призводитиме до розширення обсягів експорту продукції промисловості. Негативними чинниками, які стримують реалізацію стратегічних планів розширення виробництва та розвитку діяльності підприємств промисловості, є:

- технічна застарілість основних засобів;
- недостатні обсяги залучення інвестицій у промисловий сектор економіки;
- інфраструктурна незривненість фінансових ринків;
- необхідність активізації та державної підтримки науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт;
- високі відсоткові ставки за надані кредитні кошти, що подекуди перевищують отриману рентабельність від діяльності підприємств.

Важливим є виокремлення на підприємстві окремого підрозділу для проведення контролінгу зовнішньоекономічної діяльності, загального обстеження процесів планування та обліку першорядних показників ЗЕД (рис. 1), що дасть змогу вирішити наявні методичні й організаційні проблеми, усунути перешкоди в роботі системи збору інформації, сформувавши групу показників зовнішньоекономічної діяльності господарюючого суб'єкта тощо.

На вітчизняних підприємствах контролінг передбачає визначення сукупності цілей господарюючого суб'єкта, узагальнення та опрацювання інформаційних джерел для

прийняття управлінським персоналом ефективних рішень. Також контролінг забезпечує виконання контролюючих функцій з обов'язковим визначенням відхилень фактично отриманих даних щодо фінансово-господарської діяльності підприємства від планових показників. Фахівці, що залучені до процесу контролінгу на підприємстві, формують систему рекомендацій на базі отриманих даних, на яку може спиратися управлінський персонал, приймаючи рішення. Схематично проведення контролінгу на промисловому підприємстві зображено на рис. 2.

Під час планування цілей підприємства роль контролінгу полягає у координації різних планів і розроблення консолідованого плану в цілому для окремого підприємства; розроблення методики планування; розроблення графіка складання планів; надання інформації для складання планів, а також у перевірці планів, складених підрозділами підприємства [7, с. 27].

Контролінг зовнішньоекономічної діяльності рекомендується проводити за такими складниками: показниками ефективності, показниками динаміки змін та показниками структурних зрушень. До першої групи показників увійшли показник економічної ефективності експорту (імпорту), показник валютної ефективності експорту (імпорту) та показник ефективності реалізації експортованої продукції на внутрішньому ринку. До другої групи показників увійшли індекс вартості, індекс ціни,

індекс фізичного обсягу продукції, що експортується або імпортується, індекс кількості, індекс виконання плану за експортом (імпортом) та індекс виконання плану реалізації продукції на внутрішньому ринку. До третьої групи показників увійшли коефіцієнт питомої ваги окремого виду товару, що експортується, показник частки накладних витрат у собівартості експортованої чи імпортованої продукції та показник питомої ваги накладних витрат у загальному обсязі експорту.

Визначення системи підконтрольних показників за кожним напрямом контролінгу зовнішньоекономічної діяльності ґрунтується на даних фінансового та управлінського обліку підприємства, які ведуть зовнішньоекономічну діяльність. Ця система являє собою первинну інформаційну базу спостереження, необхідну для подальшого розрахунку агрегованих затверджених аналітичних абсолютних і відносних показників зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що характеризують результати зовнішньоекономічної діяльності підприємства за структурою, ефективністю та динамікою змін зовнішньоекономічної діяльності.

Після того як перелік підконтрольних показників зовнішньоекономічної діяльності підприємства затверджено, виникає необхідність у встановленні еталонного рівня значень підконтрольних показників за кожним із них. Такі рівні можуть установлюватися як в абсолют-

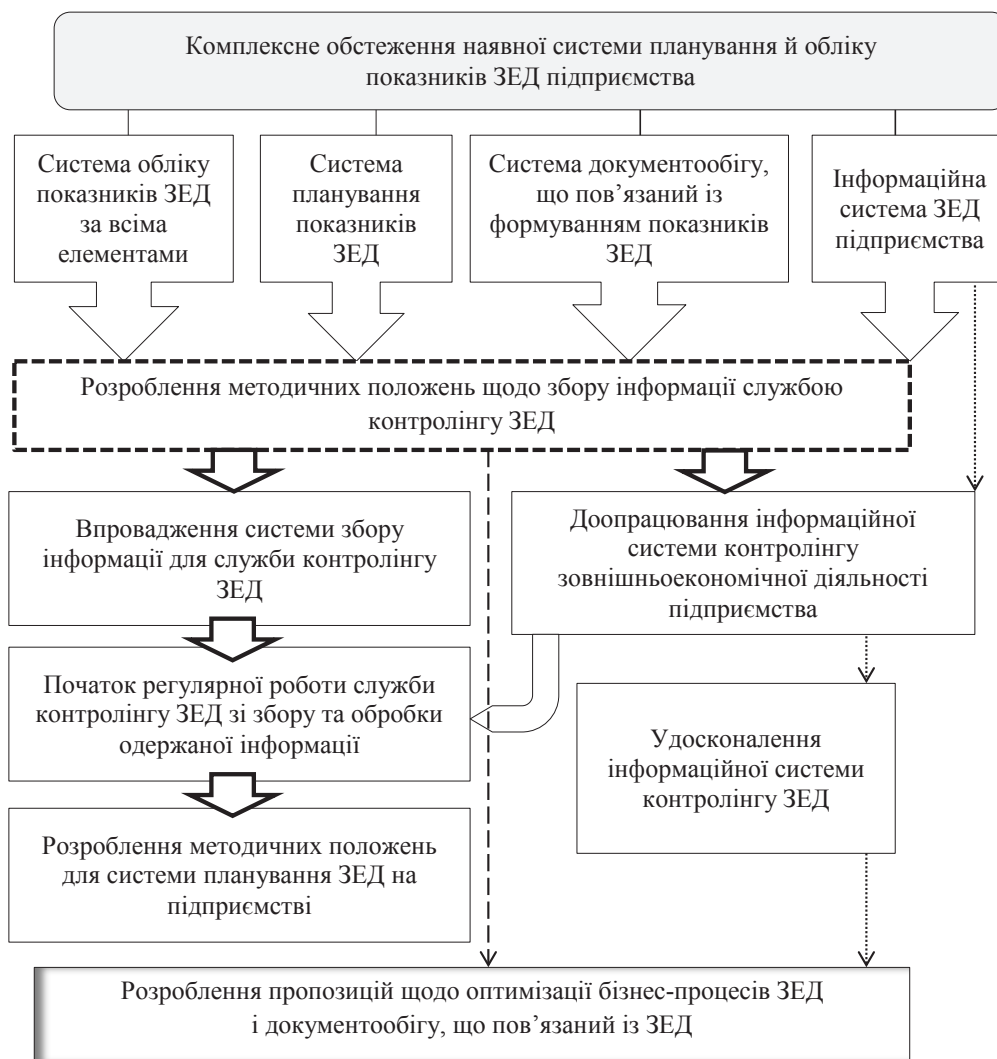


Рис. 1. Загальна послідовність робіт служби контролінгу ЗЕД на підприємстві [6, с. 13]



Рис. 2. Схема проведення контролінгу на промисловому підприємстві [7]

них, так і у відносних показниках. Окрім того, такі рівні можуть носити стабільний або змінний характер (рухливі кількісні стандарти можуть бути використані під час контролю показників гнучких бюджетів, коригування стандартів за зміни облікової ставки, темпів інфляції, митних ставок, курсу національної валюти тощо). Еталонами виступають цільові стратегічні нормативи, показники поточних планів і бюджетів, система державних господарських або розроблених підприємством норм і нормативів [8, с. 33].

Щодо організаційних аспектів упровадження контролінгу на підприємстві, то варто виокремити такі складники, як:

- відповідальність за впровадження служби контролінгу;
- вибір спеціаліста на посаду контролера;
- вимоги, що висуваються до контролера.

У системі управління господарюючим суб'єктом можуть виникати труднощі стосовно покладання відповідальності за провадження та реалізацією підсистеми контролінгу. Існують різні бачення щодо вирішення

даного питання, зокрема на невеликих за розмірами підприємствах керівники в змозі самі контролювати процеси даної підсистеми управління [9, с. 398–400].

**Висновки.** Визначено, що об'єктами проведення контролінгу підприємства в системі стратегічного управління зовнішньоекономічної діяльністю є як макроекономічні показники, що відображають розвиток галузі в даній сфері, так і показники розвитку зовнішньоекономічної діяльності та окремих важливих об'єктів фінансово-господарської діяльності, наприклад таких, як витрати, маркетинг, інвестиційно-інноваційна чи збутова діяльність підприємства. Для підприємств, що провадять зовнішньоекономічну діяльність, отримання позитивних тенденцій у даній сфері розвитку можливе за рахунок деталізованого аналізу сукупності зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на господарювання підприємства та вдосконалення стратегічних підходів до управління ЗЕД. А це можливо за умови використання новітніх методик в управлінні та проведення контролю й формування підсистеми контролінгу в механізмі стратегічного управління підприємством.

#### Список використаних джерел:

1. Вічевич А.М., Максимець О.В. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності. Львів: Афіна, 2004. 140 с.
2. Вакульчик О.М., Дубицький Д.П. Аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Вісник Академії митної служби України. Серія «Економіка». 2012. № 2. С. 75–82.
3. Прокопенко О.В., Криворучко Л.Б. Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». 2011. № 4. С. 27–34.
4. Акулова Ю. О. Основні принципи і підходи до організації контролінгу на підприємствах України. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2014. № 11. С. 249–254.
5. Мочона Л.Г. Методичний підхід до контролінгу виробничо-господарської діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2016. Вип. 7. Ч. 2. С. 124–129.
6. Проскурніна Н.В. Теоретико-методичне забезпечення контролінгу зовнішньоекономічної діяльності підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2013. 20 с.
7. Лала О.М. Оцінка якості системи управління підприємством: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 165 с.
8. Малярєць Л.М. Проскурніна Н.В. Методичне забезпечення формування та проведення контролінгу зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2012. № 6. С. 32–35.
9. Давидович І.Є. Контролінг: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2008. 552 с.



**Аннотация.** Охарактеризованы показатели, по которым определяют уровень эффективности внешнеэкономической деятельности предприятия. Раскрыты задачи контроллинга, этапы внедрения подсистемы контроллинга в целостный механизм стратегического управления хозяйствующим субъектом. Уточнено определение стратегического контроллинга, его задач как элемента системы менеджмента, выполняющего свои функции в разрезе выбранных стратегических ориентиров. Определена последовательность работ контроллинга ВЭД на предприятии. Детализирована процедура проведения контроллинга показателей внешнеэкономической деятельности промышленного предприятия.

**Ключевые слова:** внешнеэкономическая деятельность, промышленные предприятия, показатели ВЭД, контроллинг, система управления.

**Summary.** There are characterized indicators, by which the level of efficiency of foreign economic activity of an enterprise is determined. Controlling tasks, stages of implementation of controlling subsystem in the integral mechanism of strategic management of a business entity are revealed. The definition of strategic controlling and its tasks as an element of the management system, which performs its functions in the context of selected strategic reference points, are specified. The sequence of work of controlling service of foreign economic activity at the enterprise is determined. The controlling procedure for the indicators of foreign economic activity of an industrial enterprise is detailed.

**Key words:** foreign economic activity, industrial enterprises, indicators of foreign economic activity, controlling, management system.

УДК 658:504.03

**Белобородова М. В.**  
*аспірант кафедри економіки підприємства  
Національного гірничого університету*

**Bieloborodova M. V.**  
*post-graduate student of Economy  
of Enterprises Department,  
National Mining University*

## ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СТРАТЕГІЮ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

### FEATURES OF IMPLEMENTATION OF ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY IN THE DEVELOPMENT STRATEGY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

**Анотація.** У статті розглянуто місце та роль екологічної відповідальності в стратегії розвитку промислових підприємств. Обґрунтовано складники алгоритмів оцінки рівня екологічної відповідальності та її запровадження у діяльність підприємства. Розглянуто вплив зовнішніх і внутрішніх факторів оточення підприємства на даний процес. Виділено основні інструменти регулювання системи екологічної відповідальності на локальному рівні. На основі критерію рівня екологічної відповідальності запропоновано відповідні типи стратегій розвитку промислових підприємств.

**Ключові слова:** алгоритм, оцінка, екологічна відповідальність, система, стратегія розвитку.

**Постановка проблеми.** Загострення кризових явищ в економіко-політичному оточенні країни змушує підприємства провідних галузей до пошуку альтернативних шляхів розвитку. Інтеграція України до Європейського Співтовариства неможлива без прийняття та адаптації до вітчизняних умов провідних підходів до господарювання. Одним із них є слідування принципам екологічної відповідальності. Саме цьому фактору історично приділялося найменше уваги в процесі економічного розвитку вітчизняних підприємств. Результатом цього є відсутність підходів, методів, інструментів регулювання і стимулювання екологічної відповідальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичним підґрунтям для розвитку поняття екологічної відповідальності як окремої економічної категорії стали роботи Г. Друкера, А. Керолла, О. Грішнєвої, С. Івченка, А. Костіної, Е. Лібанової, Г. Назарової, С. Туркіна, М. Фрідмана, Р. Фрідмана, В. Шаповал, О. Шарова, Л. Юзик, В. Якимця.

Питання управління підприємством на засадах екологічного підходу дістало подальший розвиток у наукових роботах Н. Андрєєвої, О. Веклич, Л. Гринів, М. Пашкевич, А. Садекова, С. Харічкова.

Водночас питання запровадження і реалізації екологічної відповідальності в стратегії розвитку підприємств, формування дієвого набору інструментів для її регулювання, проблема методичних підходів до оцінки рівня екологічної відповідальності потребують подальшого вивчення і розроблення, особливо в розрізі застосування у практиці діяльності промислових підприємств, зокрема підприємств гірничо-металургійного комплексу. Актуальність проблеми, її практичне значення й недостатня теоретична розробленість зазначених аспектів зумовили вибір теми, мету і завдання дослідження, викладеного в даній статті.

**Мета статті** полягає у поглибленні методичних підходів до запровадження системи екологічної відповідальності в стратегію розвитку промислових підприємств.