

**Мочона Л. Г.**

*аспірант кафедри економіки та оцінки майна підприємств  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця*

**Mochona L. G.**

*Postgraduate Student, Department of Economics  
and the Valuation of Property Enterprises  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО КОНТРОЛІНГУ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## METHODICAL APPROACH FOR CONTROLLING THE PRODUCTION AND ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISE

**Анотація.** У статті обґрунтовано актуальність застосування методичного підходу для здійснення контролінгу виробничо-господарської діяльності на машинобудівних підприємствах. Сформовано методичні рекомендації, що ґрунтуються на результатах попередніх наукових досліджень та враховують сучасні умови функціонування підприємств. Визначено, що контролінг виробничо-господарської діяльності підприємства доцільно здійснювати за визначеними етапами. Даний методичний підхід відображає зміст поставлених завдань, результати їх виконання та основні методики, що використовувалися для вирішення поставлених завдань у рамках кожного з визначених етапів, що забезпечує ефективність управлінської діяльності в ході впровадження контролінгу виробничо-господарської діяльності на підприємстві.

**Ключові слова:** оперативний контролінг, стратегічний контролінг, виробничо-господарська діяльність, методичний підхід, етап реалізації, метод, завдання етапу.

**Постановка проблеми.** На сьогодні Україна знаходиться в складних соціально-економічних та політичних умовах, що спричинило негативні тенденції розвитку економіки країни, зокрема її промисловості, що є основою соціальної захищеності населення.

Сучасний стан підприємств машинобудівного комплексу залежить від низки внутрішніх факторів і характеризується: складним фінансовим станом, недостатньою обґрунтованістю управлінських рішень, відсутністю гнучкості стратегії стосовно асортименту та ціни, зростанням дебіторської та невчасним погашенням кредиторської заборгованостей, високим рівнем зносу основних засобів. Наявні трансформації засвідчили непередбачуваність підприємств, а головне – вичерпність традиційних управлінських методик.

Забезпечення економічного зростання та довгострокового функціонування машинобудівних підприємств в умовах нестабільності, динамічності, непередбачуваності зовнішнього середовища залежить від використання сучасних інструментів управління виробничо-господарською діяльністю, зокрема контролінгу.

Правильний вибір стратегії та її коригування за необхідності, вчасна ідентифікація наявних відхилень, виявлення потенційних резервів розвитку, розробка і прийняття дієвих управлінських рішень за рахунок належної якості отриманої інформації та її послідууючого якісного аналізу є ключовими напрямками виведення машинобудівних підприємств на новий рівень функціонування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням теоретичних та практичних аспектів контролінгу займаються як зарубіжні, так вітчизняні вчені, про що свідчить численна кількість праць із даної проблеми, зокрема: Майер Э. [2], Фольмут Х. [4], Анискин Ю. [1], Семенов Г. [5], Матвієнко-Біляєва Г. [7], Русановська О. [11], Чувашилова М. [12]. Дослідження існуючих підходів

щодо здійснення контролінгу говорить про недостатність обґрунтування питання методичного забезпечення, що є нагальною проблемою, оскільки перешкоджає належній розробці та реалізації конкретних процедур управління.

**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми.** Існує необхідність формування комплексного методичного підходу, що забезпечить ефективність здійснення за рахунок чіткого визначення змісту завдання, методів його виконання та результатів вирішення в рамках реалізації кожного етапу контролінгу виробничо-господарської діяльності підприємства.

**Мета статті** полягає у розробці методичного підходу до здійснення контролінгу виробничо-господарської діяльності машинобудівних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Організація контролінгу виробничо-господарської діяльності на підприємстві повинна базуватися на відповідних методичних рекомендаціях щодо його проведення. Контролінг виробничо-господарської діяльності підприємства варто здійснювати в рамках загального контролінгу підприємства, а його цілі та завдання повинні відповідати класичним цілям та завданням контролінгу. Натомість оцінка результатів контролінгу виробничо-господарської діяльності підприємства є основою для прийняття управлінських рішень. Відповідно, варто розробити комплексний методичний підхід до проведення контролінгу виробничо-господарської діяльності підприємства, що складається з послідовних, взаємодоповнюючих етапів.

У ході розробки методичного підходу доцільно брати до уваги наявні проблеми і вимоги, що ставляться перед системою контролінгу, фактори, що можуть затримувати реалізацію контролінгу на окремо взятому підприємстві та перспективи впровадження контролінгу для об'єктів оцінки. Зокрема, на основі аналізу ефективності виробничо-господарської діяльності машинобудівних підпри-

емств Харківського регіону, таких як «Харківський завод транспортного устаткування» (ПрАТ «ХЗТУ»), ДП «Харківський завод транспортного устаткування» (ДП «ХЗТУ»), ТОВ «Машгідропривод», ВАТ «Турбоатом», ВАТ «Харківський підшипниковий завод», можна зробити висновок, що спостерігаються негативні тенденції в рамках наявних стратегій діяльності, що потребує активного втручання, а саме здійснення оперативного і стратегічного контролінгу виробничо-господарської діяльності підприємства на основі сформованого попередньо інструментарію.

У рамках оцінки діяльності досліджуваних підприємств було встановлено, що підсистеми виробничо-господарської діяльності мають надзвичайно низький рівень розвитку протягом досліджуваного періоду, крім того, наявні тенденції погіршення показників виробничо-господарської діяльності досліджуваних підприємств; невідповідність, складність реалізації діючих функціональних та корпоративних стратегій виробничо-господарської діяльності сучасним економіко-політичним умовам; недосконалість та обмеженість наявних методів обліку, аналізу та оцінки виробничо-господарської діяльності підприємства, що впливає на рівень забезпеченості потрібною інформацією, а, відповідно, і на якість і швидкість прийняття управлінських рішень; низький рівень розвитку або ж взагалі відсутність систем управління на великих промислових підприємствах, що відбивається на гнучкості та координації їх функціональних відділів.

Зрозуміло, що формування, впровадження, адаптація та постійна підтримка системи контролінгу виробничо-господарської діяльності на підприємстві являють собою складний, багатоетапний, високовартісний процес, що включає в себе безліч факторів та потребує узгодженості, наявності кваліфікованих кадрів та належного рівня методичного обґрунтування. Саме розробка методичного забезпечення здійснення контролінгу покликана повною мірою довести доцільність, своєчасність, ефективність використання контролінгу за наявності різного рівня економічних і управлінських проблемних зон за умов наявності у досліджуваних підприємств належного рівня фінансових, кадрових та технічних ресурсів.

Наявні дослідження щодо здійснення контролінгу виробничо-господарської діяльності за умови попередньо сформованого дієвого інструментарію та результати аналізу досліджуваних машинобудівних підприємств відображають задовільний стан внутрішніх факторів, що впливають на розвиток даного виду діяльності. Проте за наявності складних економіко-політичних умов доцільно використовувати такі методи, підходи в рамках реалізації конкретних заходів, які б повною мірою забезпечували організацію, формування та безпосередньо здійснення контролінгу.

Узагальнення результатів здійснених досліджень дає змогу рекомендувати методичний підхід для здійснення контролінгу виробничо-господарської діяльності реально існуючих машинобудівних підприємств, що пропонується реалізовувати за такими етапами:

1. Здійснити теоретичне обґрунтування контролінгу. Провести аналіз наявних підходів щодо розуміння сутності контролінгу. Як нова концепція управління контролінг характеризується множиною концепцій, досліджених провідними вітчизняними та зарубіжними науковцями, через які розкривається його еволюція в теорії та практиці управління. Встановлено, що на першому етапі контролінг сприймали як функцію управління, суть якої полягала у створенні облікових даних інформаційної системи підтримки управлінських рішень; на другому – як концепцію управління, а на третьому етапі його почали розглядати як систему управління.

- 1.1. Визначити зміст, функції та принципи контролінгу. Оцінка наявних концепцій управління дає змогу визначити контролінг як багатофункціональний механізм, що здійснює інформаційну підтримку керівництва, забезпечує постійну координацію діяльності та прийняття раціональних рішень, що базуються на проведеному попередньо аналізі отриманої інформації.

Оперативний контролінг відрізняється від стратегічного тим, що перший орієнтований на тенденції сьогодення, а стратегічний – на невикористаний потенціал майбутнього, що відображається в різниці їх цілей, методів та інструментів. Але стратегічний контролінг встановлює цілі для оперативного контролінгу, який, своєю чергою, супроводжує підприємство в його русі до кожної цілі, фіксує швидкість руху та затрати ресурсів, тим самим перевіряючи стратегічні цілі на їх реалістичність та за необхідності пропонує управлінням переглянути наявні цілі та шляхи їх досягнення.

На основі теоретико-логічного аналізу встановлено, що оперативний контролінг – це складова частина системи управління на підприємстві, що направлена на ідентифікацію та усунення наявних відхилень на основі використання підконтрольних показників, що забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства за умов ефективної поточної діяльності.

Стратегічний контролінг – це складова частина системи управління досягненням довгострокових цілей підприємства, направлена на вирішення завдань, що відповідають обраній стратегії підприємства, та передбачає формулювання цілей, які відображають бажаний стан підприємства в майбутньому за умови своєчасного виявлення та усунення наявних відхилень із метою внесення поправок до стратегії підприємства.

Крім того, ідентифіковано основні функціональні завдання 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, розробка 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.

До функціональних завдань оперативного контролінгу варто віднести такі: виявлення та усунення «вузьких місць», економне використання робочого часу управлінців, забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень, мотивація персоналу до продуктивної роботи, порівняння планових та фактичних підконтрольних показників, визначення відхилень, зниження рівня витрат на підприємстві, визначення ключових підконтрольних показників.

- 1.2. Оцінити наявне теоретико-методичне забезпечення щодо здійснення контролінгу. Аналіз праць відомих фахівців, що займалися дослідженням проблемних питань у сфері контролінгу, дає змогу констатувати його актуальність і практичну значимість у сучасному менеджменті. Визначено, що основні групи питань, які найчастіше досліджувалися, знаходяться в рамках вивчення: теоретичних та методичних аспектів контролінгу; вдосконалення організації контролінгу на підприємстві; контролінгу в галузі промисловості, за сферами діяльності та об'єктом [8, с. 245].

1.3. Уточнити структурні складові виробничо-господарської діяльності підприємства за її видами. Управління виробничо-господарською діяльністю підприємства на основі функціонального підходу розглядається як вплив на різноманітні функціональні підсистеми з метою збереження їх стійкості або переведення з одного стану в інший відповідно до поставлених цілей. Відповідно до аналізу праць провідних фахівців, у рамках виробничо-господарської діяльності доцільно виокремити маркетингову, виробничу, фінансову, інноваційно-інвестиційну і кадрову підсистеми, адже виконання робіт у межах кожної з них є головною умовою виживання підприємства. Крім того, всі функціональні підсистеми підприємства між собою взаємопов'язані та взаємоузгоджені.

2. Сформувати комплексну систему показників для характеристики виробничо-господарської діяльності підприємства. На основі теоретико-логічного аналізу робіт із питань аналізу та управління висловлено необхідність структурувати систему показників виробничо-господарської діяльності підприємства за визначеними підсистемами: виробничою, фінансовою, маркетинговою, кадровою, інноваційно-інвестиційною. Кожна із систем має свої особливості та володіє універсальним набором показників, що комплексно, всебічно характеризує виробничо-господарську діяльність і є підґрунтям для здійснення її оцінки. Рекомендовано формувати систему показників відповідно до встановлених принципів, що відповідають законам логічного мислення [6, с. 9].

3. Обрати інструменти для здійснення оперативного і стратегічного контролінгу виробничо-господарської діяльності підприємства. Провести аналіз інструментів контролінгу з виділенням переваг і недоліків та обрати необхідний інструментарій для здійснення оперативного і стратегічного контролінгу виробничо-господарської діяльності машинобудівних підприємств. Реалізація контролінгу повинна здійснюватися на основі достатнього рівня знань стосовно змісту і функціональної спрямованості його інструментів. Досліджено, що використання інструментів контролінгу повинно відповідати індивідуальним особливостям підприємства, що дасть змогу досягти значних конкурентних переваг, підвищити рівень фінансової стійкості, збільшити ефективність використання ресурсів, а загалом досягти якісно нового рівня прийняття управлінських рішень.

Встановлено, що інструменти стратегічного контролінгу досить різноманітні, проте більшість із них використовують для виявлення майбутніх можливостей та ризиків для підприємства. Провідними інструментами стратегічного контролінгу є: SWOT-аналіз, Balanced Scorecard, Strategy maps, Activity-Based Costing, Six Sigma Quality Standard, Swarm Intelligence («принцип зграї»), Theory of Constraints («теорія обмежень»), Open Book Management, аналіз стратегічних розривів, розробка сценаріїв, портфельний аналіз, аналіз потенціалу, функціонально-вартісний аналіз, ABC (Activity Based Costing) [9, с. 410].

Арсенал основних методів і інструментів оперативного контролінгу сильно відрізняється від стратегічного. До інструментів оперативного контролінгу належать: бюджетний контроль, управління запасами матеріалів, аналіз точки беззбитковості, розрахунок сум покриття («директ-кост»), ABC-аналіз, функціонально-вартісний аналіз, аналіз відхилень від нормативних витрат, аналіз вузьких місць, CVP-аналіз, розрахунок середнього об'єму замовлень.

Для вибору оптимального інструментарію здійснено оцінку позитивних і негативних сторін інструментів контролінгу. Рекомендовано в рамках здійснення оперативного контролінгу виробничо-господарської діяльності

використовувати інструмент оцінювання точки беззбитковості, що дає змогу управлінцям зробити висновки щодо результативності діяльності підприємства, розробити варіанти покращання прибутковості операційної діяльності підприємства. Для здійснення стратегічного контролінгу досліджуваних машинобудівних підприємств пропонується на основі сформованої комплексної системи показників здійснити аналіз стратегічних розривів та аналіз потенціалів, що дасть змогу вчасно ідентифікувати проблемні зони і використовувати наявний потенціал із мінімальними затратами ресурсів та максимально можливим позитивним ефектом у рамках обраної підприємством стратегії.

4. Виконати діагностику загального стану машинобудівного комплексу України та Харківського регіону. Даний аналіз передбачає розгляд структури, ключових тенденцій розвитку машинобудування. Зокрема, на основі статистичних даних встановлено негативну динаміку показників промисловості України за 2014–2015 рр., зменшення частки машинобудування у структурі експорту. Визначено, що в розвинених країнах машинобудування є пріоритетною галуззю, що становить близько 45%, а в Україні даний показник знаходиться на рівні 13%. Крім того, лише 14% підприємств є інноваційно активними, а основним джерелом інвестицій в основні фонди переважно є їх власні кошти.

У ході аналізу виокремлено низку дестабілізуючих внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на розвиток машинобудування. При цьому зазначено, що основними принципами стратегічного управління мають стати: поточний контроль, довгострокове планування, ефективність організації діяльності підприємства, механізм дієвої мотивації до праці. Основними напрямками стратегічних дій мають стати: впровадження інновацій, сприяння багатoproфільній спеціалізації підприємств, надання інфраструктурної підтримки розвитку, формування експорторієнтованого, високотехнологічного виробництва, налагодження механізму інтеграції між підприємствами.

Для інтенсивного розвитку вітчизняного машинобудування необхідно вирішити низку питань нормативно-правового, кадрового, законодавчого, освітнього, фінансово-економічного характеру. Визначено, що методами державної підтримки мають стати: великі державні замовлення, податкові пільги, концентрація активів, пільгове кредитування, надання субсидій, зниження податкових зобов'язань, стимулювання праці, покращення амортизаційної політики.

Аналіз машинобудування Харківського регіону дав можливість визначити низку існуючих проблем: складний фінансовий стан, відсутність державних цільових програм, низький рівень розвитку міжнародного співробітництва. Натомість існують перспективи зростання інноваційно-інвестиційної активності промислових підприємств за рахунок вдалого поєднання фінансових і промислових ресурсів. У структурі зовнішньої торгівлі регіону близько 48% займає продукція машинобудування, але оскільки експортні можливості направлені переважно на задоволення потреб Росії, у зв'язку з політичною кризою у відносинах між країнами втрачено головний ринок збуту. У рамках аналізу регіону розглянуто діяльність досліджуваних підприємств, їх потенційні можливості.

5. Реалізувати аналітичні процедури для оперативного і стратегічного контролінгу виробничо-господарської діяльності підприємства.

5.1. Здійснити оперативний контролінг виробничо-господарської діяльності підприємства. У рамках оперативного контролінгу виробничо-господарської діяльності

проведено оцінку точки безбитковості основних видів продукції підприємства ТОВ «Машгідропривод», що є одним з найбільших виробників гідроциліндрів. Для здійснення оцінки побудовано парні регресійні залежності, натомість статистична якість усіх обчислених моделей була перевірена завдяки статистичними критеріям.

Виконання оперативного контролінгу потребує визначення точки безбитковості з урахуванням змінення обсягів продажів продукції в перспективних періодах. Відповідно, отримано прогнозні значення обсягів продажів гідроциліндрів, загальних змінних витрат, загальних постійних витрат, загальних витрат та доходу від реалізації даного виду продукції на основі обчислення кривих росту.

Крім того, встановлено безбитковий обсяг продажів гідроциліндрів з урахуванням прогнозу та оптимальну ціну за одиницю продукції, маржинальний прибуток, цільовий прибуток. Визначено, що запас фінансової безпеки надзвичайно великий і підприємство не має ризиків щодо випуску продукції.

Для оперативного контролінгу на підприємстві проведено оцінку точки безбитковості за всіма основними видами продукції, що дало змогу отримати обсяги виробництва кожного виду продукції підприємства з урахуванням можливості реалізації в майбутніх періодах та організувати безбиткову діяльність підприємства.

5.2. Здійснити стратегічний контролінг виробничо-господарської діяльності підприємств. У рамках стратегічного контролінгу на основі сформованої системи показників виробничо-господарської діяльності підприємства обґрунтовано доцільність присутності кожного показника. Застосувавши факторний аналіз, встановлено найвпливовіші показники в кожній із виділених підсистем: фінансовій, виробничій, маркетинговій та кадровій, що дає змогу здійснювати контролінг.

Відповідно, обчислено латентні фактори для кожної підсистеми виробничо-господарської діяльності п'яти досліджуваних підприємств за допомогою спеціального статистичного пакету Statgraphics Centurion. Крім того, визначено рівень розвитку кожної підсистеми на основі використання методу побудови таксономічного показника, проаналізовано динаміку протягом досліджуваного періоду та представлено значення інтегральних показників розвитку кожної підсистеми [10, с. 58].

Для розробки управлінських рішень щодо покращання стану виробничо-господарської діяльності визначено вплив найбільш значущих показників у кожній підсистемі та сформовано схему причинно-наслідкових взаємозв'язків, що характеризує підсистеми виробничо-господарської діяльності і формує загальний рівень їх розвитку. Оскільки в системі стратегічного управління виробничо-господарською діяльністю підприємства процедура прогнозування є найважливішою процедурою, прогнозовано значення частинних показників кожної підсистеми, що є основою формування бажаних значень показників функціональних та корпоративної стратегії підприємства.

6. Здійснити управлінські заходи щодо покращання ефективності виробничо-господарської діяльності досліджуваних підприємств на основі результатів проведення контролінгу.

6.1. Впровадити організаційно-економічні заходи щодо зміни стратегії підприємства на основі здійснення оперативного контролінгу виробничо-господарської діяльності. У ході оперативного контролінгу виробничо-господарської діяльності ТОВ «Машгідропривод» встановлено, що безбитковий обсяг продажів гідроциліндрів з урахуванням прогнозу на три наступні місяці дає змогу підприємству істотно зменшити ціну, але при цьому

обсяги реалізації повинні знаходитися на встановленому рівні. Оцінювання точки безбитковості дало змогу виявити сильні і слабкі сторони діяльності підприємства і обґрунтувало доцільність коригування діючих функціональних стратегій. З огляду на необхідність забезпечення стабільних обсягів реалізації, доцільно здійснити корегування стратегії зростання обсягів виробництва та цінової стратегії, що забезпечить створення високоефективного функціонального потенціалу підприємства.

6.2. Розробити пропозиції щодо корегування стратегії відповідно до результатів стратегічного контролінгу виробничо-господарської діяльності підприємств. Проведення стратегічного контролінгу дало змогу виявити високий розвиток протягом останніх трьох років фінансової та виробничої підсистем виробничо-господарської діяльності підприємства ВАТ «Турбоатом» і достатній розвиток першої у ПрАТ «ХЗТУ». Натомість інші підприємства мають надзвичайно низький рівень розвитку всіх підсистем виробничо-господарської діяльності протягом останніх трьох років. Тобто спостерігається низький рівень розвитку виробничо-господарської діяльності досліджуваних підприємств за винятком ВАТ «Турбоатом». Відповідно, за результатами стратегічного контролінгу пропонується здійснити коригування діючих корпоративних стратегій досліджуваних підприємств, оскільки наявна стратегія свідчить про неефективне використання ресурсів [6].

На сьогоднішній вдосконалення корпоративного управління є вирішальним чинником соціально-економічного розвитку підприємства, оскільки ефективно сформована стратегія забезпечить підприємству довгострокове функціонування і стабільний розвиток. Зокрема, у даному випадку доцільно застосувати стратегію зростання, при цьому використовуючи можливості зовнішнього середовища і власні сильні сторони для нарощування обсягів продажів за рахунок проникнення на нові ринки й їх захоплення та підвищення показників ефективності виробництва.

7. Здійснити контроль виконання управлінських рішень. Даний етап являє собою комплекс завдань щодо формування робіт стосовно впровадження управлінських рішень, що повинно мінімізувати відхилення ключових показників виробничо-господарської діяльності підприємства. Основними завданнями контролю є: встановлення критеріїв та показників оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства та її складників; визначення наявних причин відхилень у результаті здійснення оцінки; формування комплексу робіт, що забезпечать ефективно впровадження управлінського рішення у виробничо-господарську діяльність досліджуваних підприємств. Крім того, доцільно здійснювати перевірку виконання функціональних обов'язків працівників, відповідність їх підготовки потребам підприємства.

Таким чином, здійснення контролінгу виробничо-господарської діяльності підприємства повинно відбуватися на основі попередньо сформованого методичного підходу, що відображає зміст поставлених завдань, результати їх виконання та основні методики, що використовувалися в ході вирішення поставлених завдань (табл. 1).

Сформований методичний підхід до здійснення контролінгу виробничо-господарської діяльності забезпечує науково-аналітичне обґрунтування управлінського рішення щодо комплексу дій, які спрямовані на ефективне управління підприємством відповідно до діючої стратегії. Крім того, відбувається формування, розвиток та підтримка системи інформаційного забезпечення. Таким чином, даний методичний підхід до здійснення контролінгу виробничо-господарської діяльності дає змогу економічно правильно його здійснювати відповідно до тен-

Методичний підхід до контролінгу виробничо-господарської діяльності машинобудівних підприємств

Зміст завдання	Методи вирішення завдання	Результати виконання поставленого завдання
<b>1. Здійснити теоретичне обґрунтування контролінгу</b>		
1.1. Визначити зміст, функції та принципи контролінгу. 1.2. Оцінити наявне теоретико-методичне забезпечення щодо здійснення контролінгу. 1.3. Уточнити структурні складові виробничо-господарської діяльності підприємства за її видами.	Теоретико-логічний аналіз, економічний аналіз	1.1. Визначено контролінг як багатофункціональний механізм, що можна розглядати як функцію управління, концепцію управління, систему управління. Встановлено сутність оперативного і стратегічного контролінгу, представлено основні функціональні завдання. 1.2. Встановлено наявність різнопланових підходів щодо здійснення контролінгу, характерно тенденцією є розвиток теоретичних положень. Крім того, визначено, що не чітко визначеними залишаються питання стосовно функцій, завдань та інструментів контролінгу. 1.3. Рекомендовано розглядати виробничо-господарську діяльність як сукупність п'яти підсистем: виробничої, фінансової, маркетингової, кадрової, інноваційно-інвестиційної. Здійснено оцінку кожної з досліджуваних підсистем.
<b>2. Сформувати комплексну систему показників для характеристики виробничо-господарської діяльності підприємства.</b>		
Встановити основні вимоги до формування системи показників, навести логіку її побудови	Теоретико-логічний аналіз, економічний аналіз, методи аналізу і синтезу	Сформовано комплексну систему показників для здійснення контролінгу виробничо-господарської діяльності підприємства відповідно до основних вимог
<b>3. Обрати інструменти для здійснення оперативного і стратегічного контролінгу виробничо-господарської діяльності підприємства.</b>		
Провести аналіз інструментів контролінгу з виділенням переваг і недоліків та обрати необхідний інструментарій для здійснення оперативного і стратегічного контролінгу виробничо-господарської діяльності машинобудівних підприємств.	Теоретико-логічний аналіз, економічний аналіз, стратегічний аналіз	Представлено сукупність інструментів контролінгу, розкрито їх зміст і функціональне призначення. Здійснено оцінку позитивних та негативних сторін інструментарію контролінгу та обрано найбільш оптимальні інструменти для здійснення контролінгу виробничо-господарської діяльності підприємства.
<b>4. Виконати діагностику загального стану машинобудівного комплексу України та Харківського регіону</b>		
Здійснити оцінку розвитку машинобудування в Україні та в окремо взятому досліджуваному регіоні	Теоретико-логічний аналіз, статистичний аналіз, економічний аналіз	Виявлено ключові проблеми та перспективи розвитку машинобудування на основі ґрунтового аналізу статистичних даних.
<b>5. Реалізувати аналітичні процедури для оперативного і стратегічного контролінгу виробничо-господарської діяльності підприємства.</b>		
5.1. Здійснити оперативний контролінг виробничо-господарської діяльності підприємства. 5.2. Здійснити стратегічний контролінг виробничо-господарської діяльності підприємств.	Факторний аналіз, математичний метод побудови таксономічного показника розвитку, багатофакторний регресійний аналіз, інструменти описової статистики, моделі кривих росту	5.1. Проведено оцінку точки безбитковості в рамках контролінгу виробничо-господарської діяльності підприємства 5.2. Здійснено оцінку виробничих, фінансових, маркетингових, кадрових, інноваційно-інвестиційних можливостей, що є основою стратегічного контролінгу виробничо-господарської діяльності підприємства
<b>6. Здійснити управлінські заходи щодо покращання ефективності виробничо-господарської діяльності досліджуваних підприємств на основі результатів проведення контролінгу</b>		
6.1. Впровадити організаційно-економічні заходи щодо зміни стратегії підприємства на основі здійснення оперативного контролінгу виробничо-господарської діяльності. 6.2. Розробити пропозиції щодо корегування стратегії відповідно до результатів стратегічного контролінгу виробничо-господарської діяльності підприємств.	Аналіз відхилень, стратегічних розривів, аналіз потенціалів	6.1. Прийнято рішення щодо корегування функціональної стратегії підприємства в результаті здійснення оперативного контролінгу виробничо-господарської діяльності. 6.2. Пропоновано здійснити корегування корпоративної стратегії підприємства на основі здійснення стратегічного контролінгу виробничо-господарської діяльності.
<b>7. Здійснити контроль виконання управлінських рішень.</b>		
Розробити комплекс робіт щодо впровадження управлінського рішення у виробничо-господарську діяльність підприємства	Організаційні методи виконання управлінських рішень	Рекомендовано здійснювати контроль виконання обґрунтованого управлінського рішення завдяки обізнаності управлінців, що мінімізує відхилення ключових показників від нормативних значень.

денцій зовнішнього середовища та особливостей окремо взятого підприємства.

**Висновки.** Отже, зміст методичного підходу до здійснення контролінгу виробничо-господарської діяльності

комплексно відображено в розрізі його основних етапів, що передбачає виконання функціональних завдань, застосування конкретних, оптимальних методів та представлення отриманих результатів.

#### Список використаних джерел:

1. Анискин Ю.П., Павлова А.М. Планирование и контроллинг: [учебник] / Ю.П. Анискин, А.М. Павлова. – М.: Омега, 2003. – 280 с.
2. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления / Майер Э. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 76 с.
3. Пономаренко В.С. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / В.С. Пономаренко, Е.Н. Ястремская, В.М. Луцковский [и др.]. – Х.: ХНЭУ, 2002. – 252 с.
4. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга / Х.Й. Фольмут; пер. с нем. – М.: Омега, 2007. – 128 с.
5. Семенов Г.А. Удосконалення управління промисловими підприємствами на засадах контролінгу: [монографія] / А.Г. Семенов, О.В. Козуб; Класичний приватний університет. – Запоріжжя, 2011. – 215 с.
6. Лукашев С.В., Мочона Л.Г. Обґрунтування системи підконтрольних показників виробничо-господарської діяльності підприємства / С.В. Лукашев, Л.Г. Мочона // Вісник Хмельницького національного університету. – 2015. – № 3. – С. 7–13.
7. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Методичні рекомендації проведення контролінгу логістичної діяльності на машинобудівних підприємствах / Г.Л. Матвієнко-Біляєва. – 2015. – № 8. – С. 238–242.
8. Моргун Г.В. Методичний підхід до стратегічного контролінгу експортно-імпортової діяльності підприємства. – 2015. – № 8. – С. 242–248.
9. Мочона Л.Г. Сучасні інструменти стратегічного контролінгу / Л.Г. Мочона // Бізнес Інформ. – 2015. – № 11. – С. 406–414.
10. Малярець Л.М., Мочона Л.Г. Оцінка виробничо-господарської діяльності підприємства як основа її стратегічного контролінгу / Л.М. Малярець, Л.Г. Мочона // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2016. – № 16. – С. 56–61.
11. Русановська О.А. Систематизація методів та інструментів оперативного контролінгу на підприємстві / О.А. Русановська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2014. – № 789. – С. 142–151.
12. Чувашилова М.В. Инструментарий контроллинга промышленного предприятия / М.В. Чувашилова // Современные исследования социальных проблем. – 2013. – № 1 (21).

**Аннотация.** В статье обоснована актуальность применения методического подхода для осуществления контроллинга производственно-хозяйственной деятельности на машиностроительных предприятиях. Сформированы методические рекомендации, которые основываются на результатах предыдущих исследований и учитывают современные условия функционирования предприятий. Определено, что контроллинг производственно-хозяйственной деятельности предприятия целесообразно осуществлять по определенным этапам. Данный методический подход отражает содержание поставленных задач, результаты их выполнения и основные методики, которые использовались для решения поставленных задач в рамках каждого этапа, обеспечивает эффективность управленческой деятельности в ходе внедрения контроллинга производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** оперативный контроллинг, стратегический контроллинг, производственно-хозяйственная деятельность, методический подход, этап реализации, метод, задачи этапа.

**Summary.** The author justified an actuality of methodical approach for implementation the controlling of production and economic activity in large machine-building enterprises. This article formed relevant methodical recommendations that based on the results of previous research according to current conditions of enterprises functioning. Determined that controlling of production and economic activities is advisable to do through the following stages. This methodical approach reflects the content of the task, the results of their implementation and the basic techniques used to achieve the objectives within the framework of each of the above steps, ensuring the effectiveness of management activities during the implementation of controlling the production and economic activity in the enterprise.

**Key words:** operative controlling, strategic controlling, production and economic activity, methodical approach, implementation stage, method, task of the stage.