

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Криворучко Лариса Борисівна**

УДК 339.944:005.935:621(043.3)

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛІНГУ  
УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ  
МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Суми – 2014

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Сумському державному університеті  
Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник** – доктор економічних наук, професор  
**Прокопенко Ольга Володимирівна**,  
Сумський державний університет,  
декан факультету економіки та менеджменту,  
завідувач кафедри економічної теорії.

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**Фалько Сергій Григорович**,  
Московський державний технічний університет  
ім. М. Е. Баумана (Російська Федерація),  
завідувач кафедри економіки і організації виробництва;

доктор економічних наук, доцент  
**Гриценко Лариса Леонідівна**,  
ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе»,  
начальник відділу бюджетування  
планово-економічного управління.

Захист відбудеться 27 червня 2014 року о 14 годині на засіданні спеціалізованої  
вченої ради Д 55.05.01 Сумського державного університету за адресою: 40007,  
м. Суми, вул. Римського-Корсакова, 2, корпус М, ауд. 209.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Сумського державного  
університету за адресою: 40007, м. Суми, вул. Римського-Корсакова, 2.

Автореферат розісланий 23 травня 2014 року.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради

Є. І. Нагорний

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Вихід українських машинобудівних підприємств на міжнародні ринки, з одного боку, значно розширює можливості підприємств щодо збільшення доходів, а з іншого боку – зумовлює виникнення додаткових обмежень в сфері валютного, митного, податкового регулювання економіки тощо. Крім того, зовнішні і внутрішні умови ведення бізнесу не є сталими, а постійно змінюються. Значно збільшується інформаційне навантаження на систему управління підприємством, яка виявляється неспроможною своєчасно адаптуватися і стає перешкодою для прибуткового ведення зовнішньоекономічних операцій та розвитку бізнесу взагалі. За таких умов стає необхідним реформування системи управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняного машинобудівного підприємства, і застосування контролінгу є саме тим засобом, який забезпечить впорядкованість, релевантність інформаційних потоків, оптимізацію організаційної структури із метою підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності та досягнення стратегічних цілей господарювання.

Вивченню та розробленню системи контролінгу різних видів діяльності та підприємства у цілому присвячені праці таких вчених, як Г. М. Воляник, Л. Л. Гриценко, О. А. Зоріна, О. М. Кармінський, І. О. Криворотько, О. О. Терещенко, С. Г. Фалько, К. В. Шевчук. Вивченням сутності, особливостей та методики застосування окремих контролінгових інструментів займалися такі вчені, як І. С. Білик, С. М. Волошин, Н. М. Гуржій, С. Г. Малікова, М. М. Павленков, Л. В. Попович, М. І. Скрипник, І. Спільник, О. Є. Перфілова та інші. Дослідження зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств знайшло відображення у працях Ю. В. Макогона, І. З. Должанського, Ю. А. Гохберга, О. О. Лебедевої, Л. І. Михайлової, О. Ю. Слабоспицької та ін.

При значному внеску перелічених та інших вчених у розвиток теоретичних та практичних аспектів використання системи контролінгу недостатньо вивченими є питання застосування контролінгу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю на машинобудівних підприємствах. Розроблення організаційно-економічних основ контролінгу зовнішньоекономічної діяльності дасть вітчизняним машинобудівним підприємствам можливість підвищити прозорість і прибутковість зовнішньоекономічних операцій через упровадження в систему управління контролінгу, що є сприятливим підґрунтям для розширення активності на зовнішніх ринках і подальшого розвитку господарської діяльності.

Актуальність зазначених питань зумовила вибір теми дисертаційного дослідження, його мету, завдання і структуру.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Виконане дисертаційне дослідження безпосередньо пов'язане з тематикою науково-дослідних робіт Сумського державного університету. Дисертант брала участь як співавтор у їх виконанні, серед яких «Фундаментальні основи соціально-економічної мотивації інноваційного розвитку регіону» (№ ДР 0109U007782), де автором висвітлено недостатність фінансування інноваційного розвитку промислових підприємств і обґрунтовано необхідність пошуку дієвих засобів формування фінансових ресурсів; «Механізми формування ринково-орієнтованих стратегій інноваційного прориву»

(№ ДР 0112U008148), де автором запропоновано науково-методичний підхід до визначення рівня доцільності впровадження системи контролінгу в управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівних підприємств.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є розроблення організаційно-економічних основ упровадження контролінгу у сферу управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства та подальшого удосконалення контролінгової системи на основі оцінки ефективності її роботи.

Для досягнення поставленої мети поставлені такі *завдання*:

- дослідити організаційно-економічні передумови впровадження контролінгу в систему управління вітчизняними машинобудівними підприємствами, що провадять зовнішньоекономічну діяльність;
- розробити методичні підходи до вибору інструментів управлінського обліку в межах контролінгу зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- розробити рекомендації щодо економічно ефективної реорганізації процесу валютного контролю на машинобудівному підприємстві;
- вивчити вплив контролінгу на стан економічної безпеки машинобудівного підприємства;
- розробити науково-методичний підхід до оцінки ефективності роботи контролінгової служби на машинобудівному підприємстві, що провадить зовнішньоекономічну діяльність;
- розробити науково-методичні підходи та практичні рекомендації щодо прийняття рішення про впровадження контролінгу в систему управління машинобудівним підприємством на основі визначення його економічної доцільності.

*Об'єктом дослідження* є процес управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняного машинобудівного підприємства.

*Предметом дослідження* є економічні відносини, що виникають в процесі розвитку системи управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняного машинобудівного підприємства за допомогою контролінгу.

**Методи дослідження.** Дисертаційні дослідження ґрунтуються на діалектичному методі наукового пізнання, системному підході, фундаментальних положеннях сучасної економічної теорії та сучасній концепції контролінгу.

Для вирішення поставлених завдань використано такі методи дослідження: для аналізу існуючих визначень поняття «контролінг» – системний та процесний підходи, методи пізнання (логічний метод, аналіз, синтез); для розроблення методичних підходів до вибору інструментів управлінського обліку – метод класифікації, логічний метод, аналіз; для розроблення методів оцінки прямого та мультиплікативного результатів від упровадження контролінгу, а також для оцінки роботи контролінгової системи – моделювання, факторний аналіз та формалізацію. Для ранжування машинобудівних підприємств України, що провадять зовнішньоекономічну діяльність, за рівнем доцільності впровадження контролінгу в систему управління підприємством застосовано теорії кваліметрії, лінійної геометрії та методи розв'язання системи нелінійних рівнянь, що були реалізовані в

спеціальній програмі, розробленій в системі Matlab. Для аналізу зон економічної доцільності використано засоби системи Matlab та програми Excel.

Інформаційно-фактологічну базу дисертаційної роботи склали законодавчі акти Верховної Ради України та постанови Кабінету Міністрів України. У роботі використано офіційні матеріали Державного комітету статистики, монографії та науково-аналітичні статті вітчизняних і зарубіжних авторів, інформаційні матеріали, опубліковані у періодичних виданнях, а також дані про фінансовий стан та результативність роботи вітчизняних машинобудівних підприємств, що провадять зовнішньоекономічну діяльність, зібрані та опрацьовані особисто автором.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в розробленні та науковому обґрунтуванні організаційно-економічних засад підвищення ефективності провадження зовнішньоекономічної діяльності машинобудівного підприємства за рахунок упровадження контролінгу в систему управління підприємством.

Основними положеннями наукової новизни одержаних результатів є такі:  
*вперше:*

- розроблено систему ранжування машинобудівних підприємств, що провадять зовнішньоекономічну діяльність, за рівнем економічної доцільності впровадження контролінгу, яка ґрунтується на узагальненому врахуванні впливу трьох параметрів: обсягу реалізації продукції машинобудівним підприємством, чисельності його персоналу та широті асортименту продукції, що випускається;

*удосконалено:*

- науково-методичний підхід до визначення економічного ефекту від упровадження контролінгу в систему валютного контролю вітчизняного машинобудівного підприємства, який ґрунтується на розрахунку чистої дисконтованої вартості та строку окупності проекту із упровадження контролінгу і враховує прямий та мультиплікативний результати від реалізації проекту в стратегічному періоді;

- науково-методичний підхід до оцінки ефективності роботи контролінгової служби машинобудівного підприємства, який на відміну від існуючих ґрунтується на розрахунку сумарного та елементного показників, що враховують кероване контролінговою службою змінення ефективності роботи організаційної структури підприємства, системи витрачання ресурсів і системи адаптації та розвитку номенклатури продукції, та забезпечує здатність контролінгу до саморегулювання;

- методичний підхід до вибору інструментів контролінгу для застосування в сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства, що на відміну від існуючих ґрунтується на співвідношенні потенціалу інструментів і завдань, які стоять перед контролінгом на кожному етапі контролінгового циклу;

*дістало подальшого розвитку:*

- методичні рекомендації щодо регламенту бізнес-процесу валютного контролю на машинобудівному підприємстві, які на відміну від існуючих ґрунтуються на застосуванні єдиної інтегрованої інформаційної системи;

- теоретичні основи економічної безпеки машинобудівного підприємства шляхом доповнення існуючої системи дестабілізаційних чинників зовнішніми та внутрішніми чинниками, що виникають у зв'язку із провадженням зовнішньоекономічної діяльності та необхідністю здійснення розрахунків з іноземними контрагентами, а також шляхом обґрунтування здатності контролінгу підвищувати рівень економічної безпеки машинобудівного підприємства.

**Практичне значення одержаних у дисертації результатів** полягає у формуванні наукового підґрунтя для поширення контролінгу в управлінні машинобудівним підприємством, що провадить зовнішньоекономічну діяльність. Сформульовані в роботі рекомендації дозволяють керівникові підприємства приймати обґрунтоване рішення щодо впровадження контролінгової системи в управління зовнішньоекономічною діяльністю, визначати першочергові напрями застосування контролінгу та напрями витрачання фінансових ресурсів, оцінювати обсяги необхідних для впровадження контролінгу капіталовкладень і строк їх окупності.

Розробки та рекомендації автора впроваджені у практичну діяльність ТОВ НВП «Насостехкомплект» для зменшення непрогресивних витрат, пов'язаних з оплатою простоїв вантажів на митниці, виробничим браком, недопущення штрафних санкцій через порушення умов виконання договорів, а також підвищення якісних характеристик системи управління з метою протидії негативним зміненням умов ведення зовнішньоекономічної діяльності для забезпечення подальшого розвитку бізнесу (акт від 05.11.2013 р.).

Модель організації процесу валютного контролю з використанням контролінгу, а також обґрунтування необхідності впровадження контролінгу в систему управління підприємством розглянуто та прийнято до використання на ПАТ «Сумське НВО ім. М. В.Фрунзе» (акт від 23.10.2013 р.). Розрахований згідно з науково-методичними рекомендаціями, викладеними в дисертаційній роботі, рівень економічної доцільності впровадження контролінгу в систему управління підприємством, рекомендації щодо організації обміну інформаційними ресурсами між структурними підрозділами всередині підприємства, а також щодо використання фінансових ресурсів, вивільнених завдяки впровадженню контролінгу, враховані в діяльності ТОВ «Тростянецький машинобудівний завод» (акт від 09.12.2013 р.).

Результати дисертаційного дослідження використовуються у навчальному процесі Сумського державного університету при викладанні дисциплін «Стратегічний менеджмент», «Управління потенціалом підприємства», «Контролінг» (акт від 17.12.2013 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаною завершеною науковою роботою. Наукові результати, що виносяться на захист, одержані автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у роботі використано лише ті положення та ідеї, що є результатом особистих досліджень здобувача. Особистий внесок автора в наукові праці, опубліковані у співавторстві, зазначено у списку публікацій.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи доповідалися на таких наукових і науково-практичних конференціях: I і III Міжнародному конгресі з контролінгу (м. Москва, Російська Федерація, 2011 та 2013 рр.); I–III Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка та менеджмент: перспективи розвитку» (м. Суми, 2011–2013 рр.); II–IV Міжнародній науково-практичній конференції «Міжнародна стратегія економічного розвитку регіону» (м. Суми, 2011–2013 рр.); XV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні проблеми гуманітарних та природничих наук» (м. Рязань, Російська Федерація, 2012 р.); VII Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу» (м. Суми, 2013 р.).

**Публікації.** Основні наукові положення і результати дослідження опубліковано у 17 наукових працях (6 із них належать особисто автору), у тому числі 5 статей у наукових фахових виданнях України (з них 1 публікація включена до міжнародних наукометричних баз), 2 статті у наукових періодичних виданнях інших держав, 1 стаття у інших наукових виданнях, 9 публікацій у збірниках матеріалів конференцій. Загальний обсяг публікацій за темою дисертації становить 4,86 друк. арк., з них особисто дисертанту належить 3,79 друк. арк.

**Структура та обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, 3 розділів, висновків, 3 додатків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 223 сторінки (основного тексту – 153 сторінки); з них 13 рисунків по тексту, 8 рисунків на 5 окремих сторінках, 41 таблиця по тексту, 1 таблиця на 2 окремих сторінках, 3 додатки на 37 сторінках, список використаних джерел із 189 найменувань на 25 сторінках.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

У **вступі** обґрунтовано актуальність та доцільність теми дисертаційного дослідження, сформульовано його мету і завдання, визначено об'єкт, предмет і методи дослідження, наукову новизну та практичне значення одержаних результатів.

У першому розділі **«Контролінг в системі управління машинобудівним підприємством»** проаналізовано сучасний стан машинобудівних підприємств України; розглянуто проблеми, що перешкоджають їх економічному розвитку, в тому числі пов'язані із провадженням зовнішньоекономічної діяльності; досліджено наукові засади застосування контролінгу в управлінні підприємством.

Для деталізації ролі контролінгу в системі управління підприємством сформульовано завдання контролінгу, обґрунтовано, що до завдань контролінгу не входить прийняття управлінських рішень, його функції обмежуються всебічною підготовкою таких рішень, розробленням та обґрунтуванням його альтернативних варіантів. Висвітлено технологічні етапи реалізації контролінгового циклу: визначення цілей діяльності, встановлення планових показників діяльності, облік і контроль фактичних показників діяльності, аналіз фактичних показників, визначення причин їх відхилень від планових значень, коригування цілей.

Для виконання функцій, покладених на контролінг у сфері управління

зовнішньоекономічною діяльністю, використовуються ряд інструментів, найбільш поширеними серед яких є: таргет-костинг, кайзен-костинг, стандарт-костинг, ФВА, метод ABC, ABC-аналіз, XYZ-аналіз, бюджетування, CVP-аналіз, аналіз фінансового стану, факторний аналіз, SWOT-аналіз, портфельний аналіз, система раннього попередження та реагування, бенчмаркінг. Удосконалено систематизацію інструментів контролінгу, яка враховує призначення інструмента та етапи контролінгового циклу для застосування.

В результаті дослідження специфіки діяльності машинобудівного підприємства на зовнішніх ринках виокремлено й охарактеризовано специфічні сфери управління (рис. 1), що пов'язані із зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, впливають на ефективність його господарювання і повинні бути сферами застосування контролінгу: адаптація до зовнішньої правової системи, управління витратами, управління доходами, управління персоналом.



Рис. 1. Специфічні сфери застосування контролінгу на машинобудівному підприємстві, що провадить зовнішньоекономічну діяльність

У другому розділі «**Організаційно-економічні основи впровадження контролінгу в систему управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства**» сформульовано рекомендації щодо організації валютного контролю підприємства на засадах контролінгу, запропоновано підхід до оцінки економічного ефекту від впровадження контролінгу в валютний контроль та до оцінки якості контролінгової служби всередині підприємства, обґрунтовано зв'язок контролінгу зі станом економічної безпеки.

Запропоновано модель процесу валютного контролю машинобудівного підприємства, що ґрунтується на засадах контролінгу, ключовим моментом якої є використання єдиної інтегрованої електронної інформаційної системи, що охоплює відомості з усіх задіяних структурних підрозділів, автоматично виконує необхідні



розрахунки, виявляє критичні ситуації та складає інформаційні звіти для прийняття управлінського рішення.

З метою встановлення доцільності впровадження контролінгу в процес валютного контролю адаптовано формулу розрахунку чистої дисконтованої вартості (ЧДВ) та строку окупності проекту із впровадження контролінгу, яка враховує не лише прямий результат від реалізації такого проекту, а й мультиплікативний, що неодмінно виникає у стратегічному періоді:

$$ЧДВ = \sum_{t=1}^N \frac{B_{3t} \cdot K_{3t} + BB_{штt} - B_{Pt} - B_{Kt} + M_{Pt}}{(1+r/100)^t}, \quad (1)$$

де  $B_{3t}$  – поточні витрати на заробітну плату всіх працівників підприємства, задіяних у процесі валютного контролю  $t$ -го періоду, грош. од.;

$K_{3t}$  – частка поточних витрат на заробітну плату працівників підприємства, які виконують розрахунок сум заборгованості з валюти за кожною зовнішньоекономічною операцією та граничних термінів їх повернення, у поточних витратах на заробітну плату всіх працівників підприємства, задіяних у процесі валютного контролю, та усунення яких становить економію ресурсів від впровадження контролінгу в  $t$ -му періоді;

$BB_{штt}$  – економія від усунення поточних витрат на сплату штрафів за порушення строків розрахунків за зовнішньоекономічними контрактами  $t$ -го періоду, грош. од.;

$B_{Pt}$  – витрати на розроблення і освоєння контролінгової системи  $t$ -го періоду, грош. од.;

$B_{Kt}$  – витрати на оплату праці контролера  $t$ -го періоду, грош. од. (у разі виконання функцій контролера працівником підприємства  $B_{Kt} = 0$ , а витрати на оплату праці контролера враховуються складовою  $B_{3t} \cdot K_{3t}$ );

$M_{Pt}$  – зростання прибутку підприємства як мультиплікативний результат впровадження контролінгу у процес валютного контролю в  $t$ -му періоді, грош. од.;

$r$  – ставка дисконтування, %;

$N$  – кількість періодів від початку розроблення контролінгової системи до кінця строку її використання у процесі валютного контролю підприємства, роки.

Установлено, що певні складові прямого результату, такі як зменшення кількості випадків порушення законодавства у сфері валютного контролю, умов зовнішньоекономічних договорів, скорочення витрат робочого часу і заробітної плати, є чинниками виникнення мультиплікативного ефекту в наступних періодах. Встановлено, що мультиплікативний ефект полягає у збільшенні обсягів реалізації продукції, спричиненому розширенням фінансування через використання фінансових коштів, вивільнених завдяки прямому результату попередніх років, а також у підвищенні якості взаємодії з державними органами, банківськими установами, контрагентами та працівниками. Оцінку мультиплікативного ефекту запропоновано здійснювати через сукупність економічних результатів від окремих явищ.

Розроблено модель організації валютного контролю на машинобудівному

підприємстві, що ґрунтується на засадах контролінгу (рис. 2).

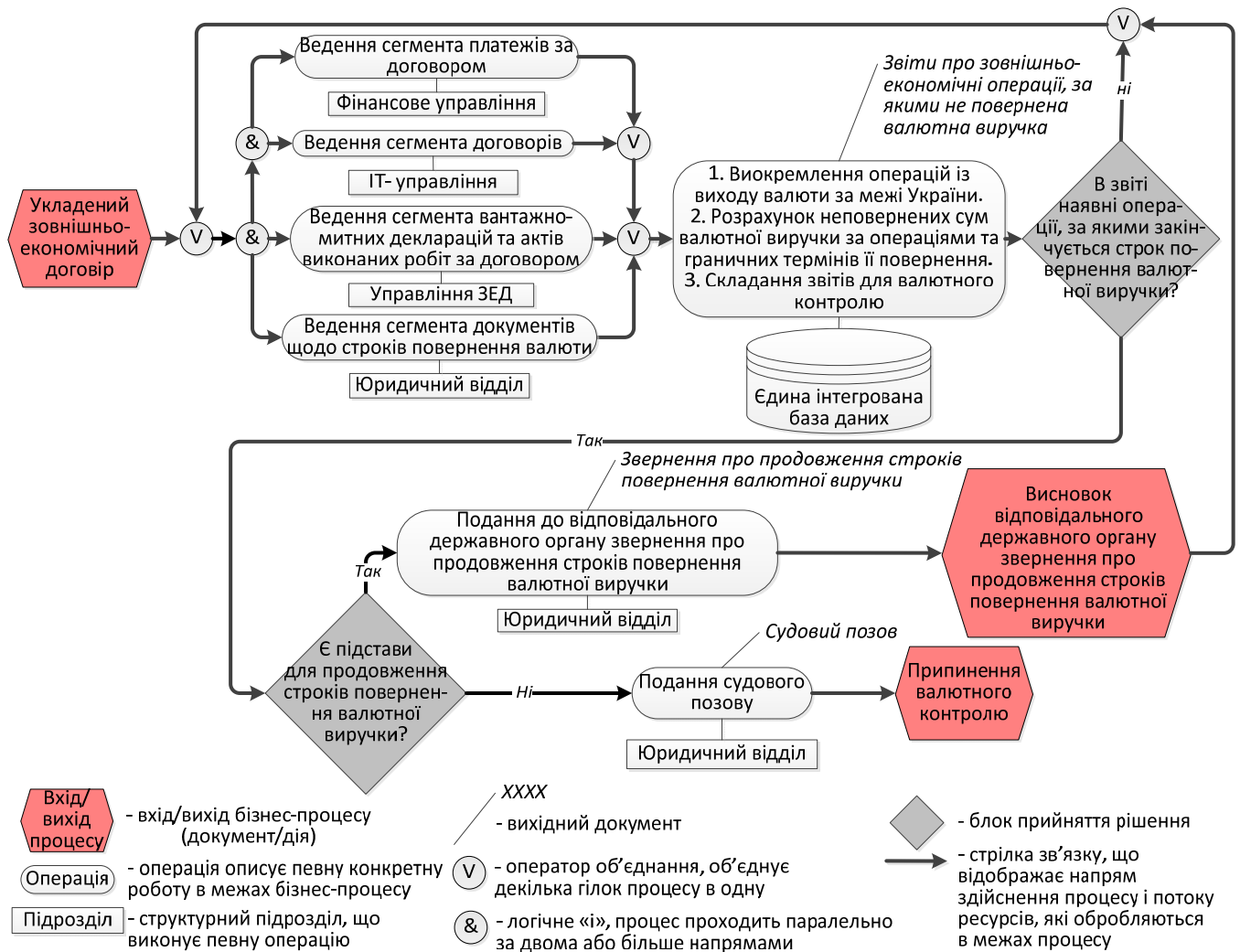


Рис. 2. Спрощена блок-схема процесу валютного контролю після впровадження контролінгу

Доведено, що впровадження контролінгу у процес валютного контролю здатне істотно спростити інформаційні потоки та скоротити обсяг паперового документообігу, що супроводжують цей процес.

Показано, що умовою забезпечення ефективного провадження контролінгу впродовж тривалого часу на підприємстві є розроблення і застосування системи оцінки роботи контролінгової служби як основи для самоналагодження і саморозвитку такої служби. Запропоновано сумарний показник якості системи управління, який дає можливість чисельно оцінити якість виконання контролінгових функцій за трьома основними напрямками застосування контролінгу: удосконаленням організаційної структури підприємства, удосконаленням системи витрачання ресурсів, удосконаленням системи адаптації та розвитку номенклатури продукції. Показник розраховується як сума значень показників за кожним напрямком, які у свою чергу змінюються від 1 до 5. Розроблено розгорнуту форму показника у вигляді матриці, яка є корисною для аналізу недоліків контролінгової системи.

Доведено, що економіка підприємства, що провадить зовнішньоекономічну діяльність, може бути надійно захищеною лише за умови врахування відповідних загроз. Окреслено зовнішні і внутрішні загрози економічній безпеці підприємства, пов'язані з валютними розрахунками: порушення іноземними контрагентами умов контракту; обмеження з боку валютного контролю, ліцензування діяльності, митного, податкового регулювання; обмеження в сфері банківських операцій; недоліки організації виробництва, постачання, збуту та обміну інформацією на підприємстві; недостатня кваліфікація та мотивація працівників підприємства; недостатність фінансових ресурсів, низький рівень технічного оснащення виробництва та управління на підприємстві.

Розроблено науково-методичний підхід до обґрунтування здатності контролінгу посилювати стан економічної безпеки підприємства через нормалізацію значень показників його фінансового стану: показника фінансової автономії та показника фінансування. У межах цього підходу вплив контролінгу запропоновано оцінювати як суму прямого та мультиплікативного результатів.

Для оцінки ефекту від реформування всієї системи управління машинобудівним підприємством, що провадить зовнішньоекономічну діяльність, на засадах контролінгу розширено та узагальнено складові прямого та мультиплікативного результатів. Відокремлено кількісну та якісну складові мультиплікативного результату.

Річний обсяг прямого результату запропоновано розраховувати як суму усунутих з упровадженням контролінгу поточних витрат, що є постійною величиною впродовж усіх років використання контролінгу.

Кількісну складову мультиплікативного результату  $i$ -го року функціонування контролінгової системи ( $Mn_i$ ) описано формулою

$$Mn_i = (A_{i-1} - A_0) \cdot r, \quad (2)$$

де  $A_i$  – обсяг активів підприємства за підсумками  $i$ -го року господарювання, грош. од.;

$A_0$  – базовий обсяг активів підприємства, зафіксований на початку реалізації проекту з упровадження контролінгової системи, грош. од.;

$r$  – ставка дохідності інвестованого капіталу.

Показано, що обсяг річного зростання активів підприємства у зв'язку з функціонуванням контролінгової системи є результатом і дорівнює сумі річних прямого та мультиплікативного результатів того самого року:

$$A_i = A_{i-1} + P + Mn_i + Mq_i, \quad (3)$$

де  $P$  – річний обсяг прямого результату від впровадження контролінгу, грош. од.;

$Mq_i$  – оцінка якісної складової мультиплікативного результату  $i$ -го року експлуатації контролінгу, грош. од.

Доведено, що отримуючи додаткові фінансові ресурси у вигляді прямого та мультиплікативного результатів від упровадження контролінгу, керівництво

машинобудівного підприємства повинне обрати одну із сформульованих у роботі альтернативних стратегій використання фінансових ресурсів:

1) стратегію «погашення заборгованості», що полягає у спрямуванні коштів на погашення існуючої кредиторської заборгованості;

2) стратегію «розвиток виробництва», яка полягає у спрямуванні коштів на розширення виробництва.

Доведена наявність диференціації економічної доцільності впровадження контролінгу на машинобудівних підприємствах. Запропоновано систему ранжування підприємств, що провадять зовнішньоекономічну діяльність, за рівнем доцільності впровадження контролінгу в систему управління, яка враховує три параметри, що характеризують масштаб діяльності підприємства, впливають на складність та ефективність системи управління: середньомісячний обсяг реалізації продукції; обсяг асортименту продукції, що випускається (кількість типів продукції); кількість працівників.

Узагальнений показник економічної доцільності впровадження контролінгу побудовано за допомогою узагальненої функції бажаності Е. Харрінгтона, яка розраховується як середнє геометричне одиничних показників бажаності, визначених за кожним параметром.

За допомогою експертного оцінювання для розрахованих базових нормованих значень параметрів поставлені у відповідність певні натуральні значення цих параметрів (табл. 1).

Таблиця 1

### Натуральні і нормовані базові значення параметрів

Базові нормовані значення параметрів	Базові натуральні значення параметра		
	параметр 1 – середньомісячний обсяг реалізації продукції, тис. грн	параметр 2 – обсяг асортименту продукції, що випускається, типів продукції	параметр 3 – кількість працівників, осіб
-0,476	500	2	150
1,5	10 000	20	2 000

З урахуванням вищевикладеного розроблено узагальнений показник економічної доцільності впровадження контролінгу в систему управління машинобудівним підприємством ( $D$ ):

$$D = \sqrt[3]{\prod_{i=1}^3 e^{-e^{-\left(\frac{\bar{x}_{2i}-\bar{x}_{1i}}{y_{2i}-y_{1i}} + \bar{x}_{1i}\right)}}} \quad (4)$$

де  $\bar{x}_i$  – нормоване значення  $i$ -го параметра;

$y_i$  – натуральна величина  $i$ -го параметра;

$\bar{x}_{1i}, \bar{x}_{2i}$  – нормовані базові значення  $i$ -го параметра, що відповідають натуральним базовим величинам  $y_{1i}, y_{2i}$ .

На основі шкали бажаності Е. Харрінгтона визначено зони доцільності впровадження контролінгу і встановлено їх межі:

1. Дуже високий рівень економічної доцільності впровадження контролінгу ( $1,00 > D > 0,80$ ) свідчить про нагальну необхідність реформування системи управління підприємства, відсутність проведення якого в найкоротші строки може становити загрозу втрати контролю керівниками підприємства над результатами господарської діяльності і, як наслідок, втрати прибутковості та взагалі економічного сенсу існування підприємства.

2. Високий рівень економічної доцільності впровадження контролінгу ( $0,80 \geq D > 0,63$ ) свідчить про незадовільну обґрунтованість управлінських рішень на машинобудівному підприємстві, недостатню передбачуваність результатів господарської діяльності, високий рівень непрогресивних витрат, що призводить до низької рентабельності господарювання. Реформування системи управління таким підприємством шляхом упровадження контролінгової системи є необхідною умовою подальшого провадження господарської діяльності.

3. Невисокий рівень економічної доцільності впровадження контролінгу ( $0,63 \geq D > 0,37$ ) свідчить про задовільний рівень ефективності управління на машинобудівному підприємстві, але засвідчує наявність резервів для підвищення ефективності господарювання. Реформування системи управління за допомогою контролінгу є обов'язковою умовою для подальшого розвитку діяльності підприємства.

4. Низький рівень економічної доцільності впровадження контролінгу ( $0,37 \geq D > 0,20$ ) свідчить про високу ефективність управління машинобудівним підприємством, прозорість управлінського обліку та обґрунтованість управлінських рішень. Проте впровадження контролінгу можливе для підвищення ефективності використання ресурсів і подальшого розвитку діяльності підприємства.

5. Значення показника економічної доцільності впровадження контролінгу «відсутня (недоцільно)» ( $0,20 \geq D > 0,00$ ) свідчить про недоцільність здійснення капіталовкладень у розроблення контролінгової системи на даному етапі розвитку машинобудівного підприємства. Можливе використання контролінгу як концепції управління, орієнтованої на досягнення мети, що стане підґрунтям для успішного розвитку підприємства.

Здійснюючи розрахунки за формулою (4) у зворотному напрямі, відштовхуючись від граничних значень узагальненого показника економічної доцільності, що розмежовують різні зони доцільності і дорівнюють значенням, визначено діапазони значень параметрів, що лежать в одній і тій самій зоні доцільності (приклади наведено на рис. 3). З урахуванням додаткових фактичних даних про рівень заробітної плати, продуктивності праці та широту асортименту продукції на машинобудівних підприємствах України встановлено обмеження зон економічної доцільності шляхом визначення областей їх гіпотетичного існування.

В результаті розрахунків доведено, що зона недоцільності властива лише невеликим підприємствам, у той час як зони невисокої доцільності, високої доцільності та дуже високої доцільності для таких підприємств взагалі існують лише гіпотетично. Стосовно великих машинобудівних підприємств ситуація інша: зони недоцільності та низької доцільності впровадження контролінгу існують лише гіпотетично, а переважна частка області негіпотетичного існування зон доцільності належить до зони дуже високої доцільності.

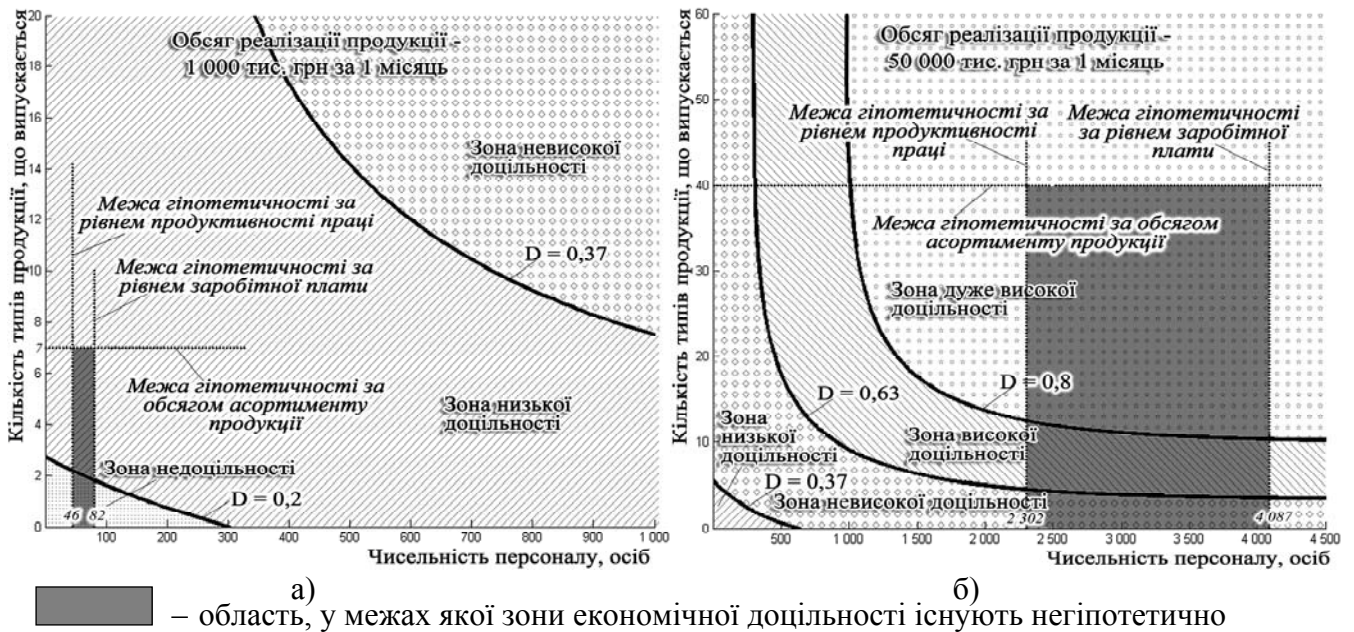


Рис. 3. Графічне зображення зон доцільності впровадження контролінгу для машинобудівних підприємств з обсягом реалізації: а) 1 000 тис. грн за 1 місяць; б) 50 000 тис. грн за 1 місяць

У третьому розділі «**Практичні рекомендації щодо реформування системи управління машинобудівним підприємством шляхом упровадження контролінгу**» доведено здатність контролінгу позитивно впливати на стан економічної захищеності машинобудівного підприємства; сформульовано рекомендації щодо використання додаткових фінансових ресурсів, виникнення яких зумовлене впровадженням контролінгу; продемонстровано результативність використання наукових розробок дисертації на прикладі машинобудівних підприємств Сумської області.

Результати аналізу сучасного стану платоспроможності ряду машинобудівних підприємств України за двома показниками фінансової стійкості підприємства – коефіцієнтом фінансування та коефіцієнтом фінансової автономії (платоспроможності) – свідчать про наявність проблем у фінансуванні більшості підприємств, їх залежність від позикового капіталу, що може загрожувати втратою платоспроможності і навіть банкрутством.

Виконано прогностичні розрахунки змінення фінансового стану ряду українських машинобудівних підприємств за песимістичним та оптимістичним сценаріями. В розрахунках використано значення констант, отримані шляхом опитування експертів. Встановлено, що для оптимістичного сценарію очікуваний щорічний обсяг прямого результату від упровадження контролінгу в систему управління підприємством становить 7,2 % від загального обсягу активів, зафіксованого до початку реалізації проекту із застосування контролінгу, витрати на обслуговування контролінгової системи – 1 % від того самого обсягу активів підприємства. Вартість якісної складової мультиплікативного результату від впровадження контролінгу встановлено на рівні 23 % від суми прямого результату та якісної складової

мультиплікативного результату попереднього року, дохідність банківського депозиту обрано на рівні 20%.

Результатами аналізу прогнозних розрахунків щодо впливу контролінгу на фінансовий стан підприємств є:

1) установлено, що контролінг забезпечує покращання фінансового стану підприємства, що підтверджується зростанням рентабельності активів, нормалізацією структури пасивів та зростанням загального обсягу активів;

2) доведено, що тривалість строку функціонування контролінгової системи, необхідного для нормалізації фінансового стану підприємства, залежить від початкових значень фінансових показників (рис. 4);

3) складено рекомендації щодо обрання стратегії використання фінансових ресурсів під час упровадження контролінгу (табл. 2).

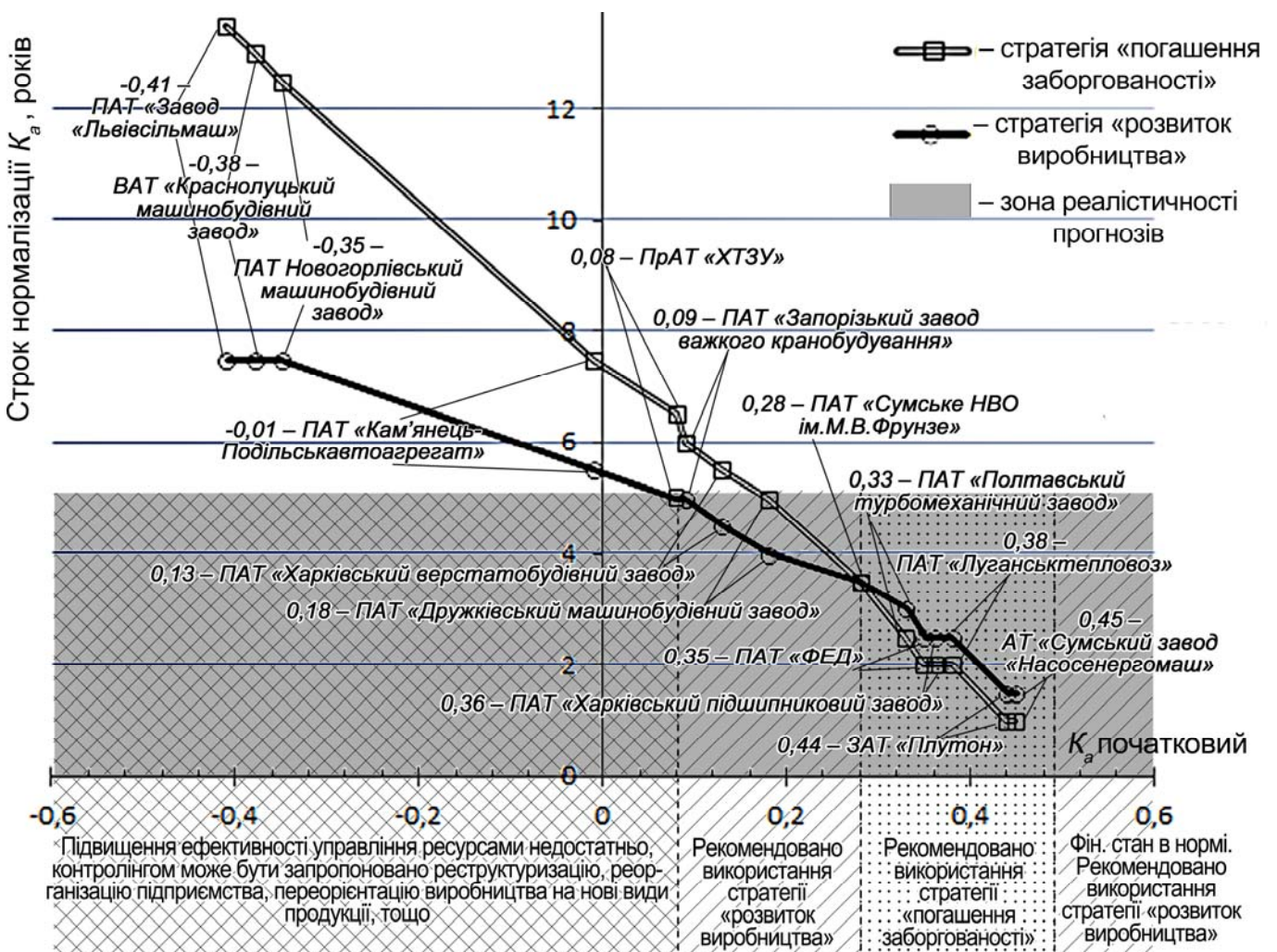


Рис. 4. Залежність строку нормалізації коефіцієнта фінансової автономії ( $K_a$ ) під впливом контролінгу від його початкового значення

Проведено аналіз економічної доцільності впровадження контролінгу в систему управління ТОВ НВП «Насостехкомплект», за результатами якого визначено рівень доцільності впровадження контролінгу як «низький» ( $D=0,199$ ), застосування контролінгу привело до значного покращання якісних показників

управління (загальне значення елементного показника якості системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підвищилося на 23 одиниці).

Таблиця 2

**Рекомендації щодо обрання стратегії витрачання фінансових ресурсів відповідно до початкового значення коефіцієнта фінансової автономії ( $K_a$ )**

Початкові значення $K_a$	Рекомендації
$K_a < 0,08$	Розрахунки строків нормалізації фінансового стану виходять за межі зони реалістичності прогнозів. Підвищення ефективності управління ресурсами недостатньо, контролінгом може бути запропоновано реструктуризацію, реорганізацію підприємства, переорієнтацію виробництва на нові види продукції тощо
$0,08 \leq K_a < 0,28$	Рекомендовано використання фінансових ресурсів згідно зі стратегією «розвиток виробництва»
$K_a = 0,28$	Можливе застосування будь-якої стратегії використання фінансових ресурсів
$0,28 < K_a < 0,5$	Рекомендовано використання фінансових ресурсів згідно зі стратегією «погашення заборгованості»
$0,5 \leq K_a$	Нормалізація фінансового стану не потрібна. Рекомендовано використання фінансових ресурсів згідно зі стратегією «розвиток виробництва»

Для ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» встановлено дуже високий рівень економічної доцільності впровадження контролінгу в систему управління підприємством ( $D=0,9995$ ), прогнозний строк нормалізації фінансового стану підприємства під впливом контролінгу становить 3,5 років, рекомендовано обрання стратегії використання фінансових ресурсів «розвиток виробництва».

## ВИСНОВКИ

У дисертації виконані теоретичне обґрунтування і практичне вирішення актуального наукового завдання щодо підвищення економічної ефективності провадження зовнішньоекономічної діяльності завдяки впровадженню контролінгу в систему управління машинобудівним підприємством.

Результати дисертаційного дослідження дозволили сформулювати такі висновки:

1. У сфері управління машинобудівним підприємством, що провадить зовнішньоекономічну діяльність, існує невідкладна потреба у реформуванні управлінської системи з метою підвищення прибутковості господарювання. Контролінг є саме тим засобом, застосування якого здатне істотно покращити кількісні та якісні показники ефективності системи управління.

2. Обґрунтовано належність валютного контролю машинобудівних підприємств до однієї зі специфічних сфер застосування контролінгу. Запропоновано науково-методичний підхід визначення доцільності впровадження контролінгу у систему валютного контролю, що ґрунтується на оцінці економічного ефекту від реалізації проекту з упровадження такої системи шляхом розрахунку показників: чистої дисконтованої вартості проекту та строку його окупності. Для розрахунку цих показників виділено основні складові витрат і доходів, що



виникають у зв'язку з упровадженням контролінгу у валютний контроль, а також обґрунтовано і враховано мультиплікативний результат від такого впровадження.

3. Удосконалено модель бізнес-процесу валютного контролю в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства, яка ґрунтується на запровадженні єдиної інформаційної електронної системи і дозволяє забезпечити спрощення інформаційних потоків та скорочення паперового документообігу.

4. Доведено існування зв'язку впровадження контролінгу зі станом економічної безпеки підприємства, а також розкрито дестабілізаційні чинники економічної безпеки машинобудівного підприємства, які виникають саме через провадження зовнішньоекономічної діяльності та необхідність здійснення розрахунків з іноземними контрагентами, що дозволить більш повно використовувати потенціал контролінгу для підвищення економічної захищеності підприємства.

5. Запропоновано сумарний та елементний показники якості системи управління зовнішньоекономічною діяльністю, які розраховуються за трьома напрямками роботи контролінгової служби підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність: удосконаленням організаційної структури підприємства, удосконаленням системи витрачання ресурсів, удосконаленням системи адаптації та розвитку номенклатури продукції. Розрахунок і моніторинг цих показників дозволяють виявляти слабкі місця в роботі контролінгової служби і забезпечують здатність контролінгу до самоналагодження і саморозвитку в системі управління підприємством.

6. Доведено значну диференціацію доцільності впровадження контролінгу в систему управління різних машинобудівних підприємств України і розроблено науково-методичний підхід до ранжування підприємств за рівнем економічної доцільності впровадження контролінгу, яка ґрунтується на узагальненому врахуванні трьох характеристик стану підприємства: середньомісячного обсягу реалізації продукції; обсягу асортименту продукції, що випускається; кількості працівників. За допомогою шкали бажаності Е. Харрінгтона виділено зони доцільності, встановлено їх межі з урахуванням гіпотетичності певних областей, що дало можливість сформулювати рекомендації щодо впровадження контролінгу на підприємствах відповідно до характерних їм зон економічної доцільності.

7. Доведено можливість нормалізації фінансових показників та підвищення рівня економічної безпеки машинобудівного підприємства завдяки існуванню прямого та мультиплікативного результатів від упровадження контролінгу в систему управління. Запропоновано рекомендації щодо вибору напрямку використання фінансових ресурсів, отриманих у вигляді прямого та мультиплікативного результатів, залежно від початкового фінансового стану підприємства, що дозволяє значно скоротити тривалість нормалізаційних процесів.

8. Теоретичні розробки дисертації впроваджені в систему управління машинобудівного підприємства ТОВ НВП «Насостехкомплект», для якого визначено рівень економічної доцільності впровадження контролінгу як «низький» ( $D=0,199$ ), при цьому застосування контролінгу привело до значного покращання

якісних показників управління (загальне значення елементного показника якості системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підвищилося на 23 одиниці); та для ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе», для якого встановлено дуже високий рівень економічної доцільності впровадження контролінгу в систему управління підприємством ( $D=0,9995$ ), розраховано прогностичний строк нормалізації фінансового стану підприємства під впливом контролінгу, що становить 3,5 років, рекомендовано обрання стратегії використання фінансових ресурсів «розвиток виробництва», розроблено методичні рекомендації щодо організації бізнес-процесу валютного контролю.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Статті у наукових фахових виданнях України*

1. Криворучко Л. Б. Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством / О. В. Прокопенко, Л. Б. Криворучко // Вісник СумДУ. Серія: Економіка. – 2011. – № 4. – С. 27–34. *Особистий внесок: виконано аналіз існуючих визначень категорії контролінгу, його місця в системі управління підприємством.*
2. Криворучко Л. Б. Фінансовий контролінг – складова частина контролінгу на підприємстві / Л. Б. Криворучко // Механізм регулювання економіки. – 2011. – № 3. – Т. 3. – С. 55–59.
3. Криворучко Л. Б. Контролінг процесу розрахунків підприємства в іноземній валюті: доцільність впровадження / О. В. Прокопенко, Л. Б. Криворучко // Вісник Донецького національного університету. Серія В: Економіка і право. Спецвипуск. – 2011. – Т. 1. – С. 262–264. *Особистий внесок: висвітлено специфіку процесу валютного контролю та складові витрат, пов'язаних із валютними розрахунками.*
4. Криворучко Л. Б. Інновації у процесі валютного контролю: прямий і мультиплікативний результати від впровадження контролінгу / Л. Б. Криворучко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4. – Т. 2. – С. 252–256.
5. Криворучко Л. Б. Методичні рекомендації щодо регламенту бізнес-процесу валютного контролю на машинобудівному підприємстві, що провадить зовнішньоекономічну діяльність / Л. Б. Криворучко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 4. – С.199–207. (Випуск журналу входить до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus Journals Master List (Польща, <http://www.indexcopernicus.com/>), та міжнародних баз реферування: Directory of Open Access Journals - DOAJ (<http://www.doaj.org/>), Google Академія (<http://scholar.google.com.ua>), Ulrichsweb (<http://www.serialssolutions.com/>), Academic Journals Database (<http://www.journaldatabase.org>), Research Bible (<http://www.researchbib.com/>)).

### *Статті у наукових періодичних виданнях інших держав*

6. Криворучко Л. Б. Контроллинг процесса обеспечения своевременности возврата валюты в Украину предприятием-резидентом / О. В. Прокопенко, Л. Б. Криворучко // Контроллинг (Російська Федерація). – 2013 – № 1 (47), С.3–8.

*Особистий внесок: визначено основні складові прямого та мультиплікативного результатів від упровадження контролінгу в процес валютного контролю.*

7. Криворучко Л. Б. Ранжирование машиностроительных предприятий по уровню целесообразности внедрения контроллинга в систему управления / О. В. Прокопенко, Л. Б. Криворучко // Основы экономики, управления и права (Російська Федерація). – 2013. – № 5 (11). – С. 45–49. *Особистий внесок: запропоновано комплексний показник доцільності впровадження контролінгу в систему управління машинобудівним підприємством.*

### **Статті в інших наукових виданнях України**

8. Mirchev A. V. Controlling effect on the economic security of engineering enterprise conducting foreign economic activity [Internet source] / A. V. Mirchev, L. V. Kryvoruchko // Economic Processes Management. – 2013. – № 1. – Access mode : [http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2013\\_1\\_8.pdf](http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2013_1_8.pdf). *Особистий внесок: сформульовано альтернативні стратегії витрачання фінансових ресурсів, виконано прогнозні розрахунки змінення фінансових показників підприємства під впливом контролінгу.*

### **Матеріали наукових конференцій**

9. Криворучко Л. Б. Контроллинг: сущность и место в системе управления предприятием / О. В. Прокопенко, Л. Б. Криворучко // Материалы I Международного конгресса по контроллингу, г.Москва, 22-23 апреля 2011 г. – М. : НП «ОК», 2011. – Вып. 1. – С. 62–64. *Особистий внесок: виконано аналіз існуючих визначень категорії контролінгу, його місця в системі управління підприємством.*

10. Криворучко Л. Б. Фінансовий контролінг – складова частина контролінгу на підприємстві / Л. Б. Криворучко // Економіка та менеджмент: перспективи розвитку : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, м.Суми, 18-20 травня 2011 р. – Суми : СумДУ, 2011. – Т. 1. – С. 30–31.

11. Криворучко Л. Б. Впровадження контролінгу на підприємстві на прикладі процесу валютного контролю / О. В. Прокопенко, Л. Б. Криворучко // Міжнародна стратегія економічного розвитку регіону : матеріали доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції, м.Суми, 18-20 травня 2011р. – Суми : СумДУ, 2011. – С. 159–162. *Особистий внесок: висвітлено специфіку процесу валютного контролю та складові витрат, пов'язаних із валютними розрахунками.*

12. Криворучко Л. Б. Влияние контроллинга валютного контроля на экономическую безопасность предприятия / О. В. Прокопенко, Л. Б. Криворучко // Современные проблемы гуманитарных и естественных наук : материалы XV-й Международной научно-практической конференции (30 ноября 2012 г., РИУП, г. Рязань). – Рязань : РИУП, 2013. – С. 21–23. *Особистий внесок: складено перелік зовнішніх загроз економічної безпеки підприємства, пов'язаних із валютними розрахунками.*

13. Криворучко Л. Б. Специфіка застосування контролінгу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства / Л. Б. Криворучко // Міжнародна стратегія економічного розвитку регіону :

матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 19–21 червня 2012 року. – Суми : СумДУ, 2012. – С. 65–68.

14. Криворучко Л. Б. Мультипликативный результат от внедрения контроллинга в управление внешнеэкономической деятельностью предприятия / О. В. Прокопенко, Л. Б. Криворучко // Green Controlling : сборник тезисов III Международного конгресса по контроллингу, г. Санкт-Петербург, 17-18 мая 2013 г. – М. : НП «ОК», 2013. – С. 116–119. *Особистий внесок: визначено основні складові мультипликативного результату від упровадження контролінгу в управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.*

15. Криворучко Л. Б. Інновації у визначенні доцільності впровадження контролінгу в систему управління машинобудівного підприємства / Л. Б. Криворучко // Збірник тез доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу», м. Суми, 26–28 вересня 2013 року. – Суми : ТОВ «ДД «Папірус», 2013. – С. 144–145.

16. Криворучко Л. Б. Визначення зон доцільності впровадження контролінгу / Л. Б. Криворучко // Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка та менеджмент: перспективи розвитку», м. Суми, 6–8 вересня 2013 року. – Суми : СумДУ, 2013. – С. 25–27.

17. Криворучко Л. Б. Переваги організації процесу валютного контролю на машинобудівному підприємстві на засадах контролінгу / Л. Б. Криворучко // Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Міжнародна стратегія економічного розвитку регіону», м. Суми, 3–5 вересня 2013 року. – Суми : СумДУ, 2013. – С. 79–80.

## АНОТАЦІЯ

Криворучко Л. Б. Організаційно-економічні основи контролінгу управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Сумський державний університет, Суми, 2014.

Дисертаційне дослідження присвячене теоретичному обґрунтуванню і формулюванню практичних рекомендацій щодо підвищення економічної ефективності провадження зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств завдяки впровадженню контролінгу в систему управління.

Запропоновано науково-методичний підхід до визначення економічного ефекту від упровадження контролінгу в систему валютного контролю, що враховує прямий та мультипликативний ефекти від такого впровадження. Побудовано модель бізнес-процесу валютного контролю, яка ґрунтується на запровадженні єдиної інформаційної електронної системи.

Запропоновано науково-методичний підхід до оцінки якості роботи системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Розроблено науково-методичний підхід для встановлення рівня економічної доцільності впровадження контролінгу в управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства, який ґрунтується на узагальненому врахуванні трьох

характеристик стану підприємства: середньомісячного обсягу реалізації продукції; обсягу асортименту продукції, що випускається; кількості працівників.

Ключові слова: контролінг, зовнішньоекономічна діяльність, валютний контроль, економічна безпека, бізнес-процес, економічна доцільність.

### АННОТАЦІЯ

Криворучко Л. Б. Организационно-экономические основы контроллинга управления внешнеэкономической деятельностью машиностроительного предприятия. – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Сумский государственный университет, Сумы, 2014.

Диссертационное исследование посвящено теоретическому обоснованию и формулированию практических рекомендаций по повышению экономической эффективности ведения внешнеэкономической деятельности машиностроительных предприятий благодаря внедрению контроллинга в систему управления.

Описано место контроллинга в системе управления предприятием, предложена классификация контроллинговых инструментов, которая учитывает соотношение потенциала инструментов и задач, стоящих перед контроллингом на разных этапах контроллингового цикла.

Исследована специфика применения контроллинга в управлении внешнеэкономической деятельностью, выделены и охарактеризованы специфические сферы управления, связанные с выходом на международные рынки.

Проанализирована практика организации валютного контроля в системе управления внешнеэкономической деятельностью, существующая на многих машиностроительных предприятиях Украины, выявлены ее недостатки, разработаны организационно-экономические рекомендации по их устранению, основывающиеся на внедрении единой интегрированной электронной информационной системы, использование которой существенно упрощает и ускоряет процесс валютного контроля, сокращает бумажный документооборот, исключает возможность возникновения ошибок в расчетах и, как следствие, минимизирует негативные последствия, возникающие из-за нарушений норм в сфере валютного контроля.

Обосновано возникновение прямого и мультипликативного результатов от внедрения контроллинга в процесс валютного контроля, описаны явления мультипликативного эффекта и связанные с ними составляющие мультипликативного результата. Предложен научно-методический подход к оценке экономического эффекта от внедрения контроллинга в процесс валютного контроля, учитывающий прямой и мультипликативный результаты от внедрения контроллинга и основывающийся на расчете чистой дисконтированной стоимости и срока окупаемости проекта по такому внедрению.

Разработан научно-методический подход к оценке работы контроллинговой службы на предприятии по трем направлениям применения контроллинга: усовершенствованию организационной структуры, усовершенствованию системы

использования ресурсов, усовершенствованию системы адаптации и развития номенклатуры продукции, который позволяет выявлять слабые места в работе контроллинговой службы и обеспечивает саморазвитие контроллинга в системе управления предприятием.

Разработан научно-методический подход к определению уровня экономической целесообразности внедрения контроллинга в управление внешнеэкономической деятельностью машиностроительного предприятия, а также к определению границ зон экономической целесообразности для предприятия и ранжированию предприятий по этому показателю. В основу подхода положен расчет обобщенного показателя экономической целесообразности по трем характеристикам состояния предприятия: среднемесячному объему реализации продукции, объему ассортимента выпускаемой продукции, количеству работников. Выделены и охарактеризованы зоны экономической целесообразности внедрения контроллинга, аргументировано существование областей гипотетического существования указанных зон, обозначены их границы.

Обосновано положительное влияние контроллинга на состояние экономической безопасности предприятия посредством нормализации его финансового состояния. Сформулированы две альтернативные стратегии использования финансовых поступлений в виде прямого и мультипликативного результата от внедрения контроллинга, предложены рекомендации относительно выбора стратегии использования финансовых поступлений при внедрении контроллинга в зависимости от начального финансового состояния предприятия. Уточнены дестабилизирующие факторы экономической безопасности машиностроительного предприятия, связанные с ведением внешнеэкономической деятельности.

Основные научно-методические разработки и рекомендации диссертации внедрены в практику управления внешнеэкономической деятельностью машиностроительных предприятий Сумской области.

Ключевые слова: контроллинг, внешнеэкономическая деятельность, валютный контроль, экономическая безопасность, бизнес-процесс, экономическая целесообразность.

## **SUMMARY**

Kryvoruchko L.B. Organizational and economic backgrounds of controlling of international economic activity of machine-building enterprises. – Manuscript.

Thesis for the degree of Candidate of Economic Sciences, specialty 08.00.04 – Economics and Management (according to economic activity types). – Sumy State University, Sumy, 2014.

The thesis deals with the theoretical substantiation and stating practical recommendations for the improvement of economic efficiency of international economic activity administration through introduction of controlling into the administration system.

The author suggests a scientific and methodical approach to estimating the cost-effectiveness of introducing controlling into the exchange control system that takes into account direct and multiplier effects of such an introduction. The model of business

process of exchange control based on the introduction of a single electronic information system is designed.

A scientific and methodical approach to estimation of the quality of the enterprise's international economic activity administration system is suggested.

A scientific and methodical approach is developed to estimate the feasibility of introduction of controlling into international economic activity administration of a machine-building enterprise which is based on three state characteristics of an enterprise: average monthly sales volume, volume of the product range, number of employees.

Key words: controlling, international economic activity, exchange control, economic security, business process, economic feasibility.

Підписано до друку 21.05.2014.  
Формат 60x84 1/16. Папір офсетний.  
Гарнітура Таймс. Друк ризограф.  
Ум.друк.арк. 1,1. Обл.-вид. арк. 0,9.  
Тираж 100 пр. Зам. № 44

Віддруковано на обладнанні ВТД «Університетська книга»  
вул. Комсомольська, 27, м.Суми, 40009, Україна  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 489 від 18.06.2001