

3. ЗУ “Про інвестиційну діяльність” від 18.09.1991 р., № 1560–ХІІ (в ред. від 14.01.2009 р.) // [www.zakon1.rada.gov.ua](http://www.zakon1.rada.gov.ua).
4. Павленко І. А. Економіка та організація інноваційної діяльності : навч.-метод. посібник / І. А. Павленко, Н. П. Гончарова, Г. О. Швиданенко. – К. : КНЕУ, 2002. – 150 с.
5. Пасічник В. Г. Планування діяльності підприємства : навч. посібник / В. Г. Пасічник, О. В. Акіліна. – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 256 с.
6. Наукова та науково-технічна діяльність (1999–2009 рр.) // [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).

УДК 338

В. В. КАПЫЛЬЦОВА

Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского,

Е. А. ДЕРЕВЯНКО

Автомобильно-дорожный институт Донецкого НТУ

## К ВОПРОСУ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОНТРОЛЛИНГА И УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА В ОРГАНИЗАЦИОННОМ РАЗВИТИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Визначено сутність контролінгу та управлінського консалтингу в сучасних умовах розвитку економічної системи суспільства. Проаналізовано переваги та недоліки управлінського консультування, а також взаємодію його суб'єктів з внутрішніми контролерами з метою підвищення якості прийняття управлінських рішень.*

*The article identifies the essence of controlling and consulting management in contemporary conditions of economic system development. The advantages and disadvantages of management consulting are analyzed. The relation of its agents with internal auditors with the goal of raising the quality of the accepted managerial decisions.*

**Постановка проблеми.** В период современного экономического кризиса особую актуальность приобретает проблема обеспечения стабильного организационного развития предприятий, а также их эффективного управления [1]. Предприятия должны быть готовы к внешним экономическим изменениям и соответственно своевременно корректировать свои действия на рынке.

Однако, для многих предприятий это оказалось достаточно сложным заданием в связи с низкой эффективностью реализации управленческих решений. Поэтому ключевым направлением совершенствования организации экономической деятельности какого-либо предприятия является разработка и практическая апробация методики контроллинга с использованием управленческого консультирования, позволяющая найти оптимальное сочетание внешних предложений по корректировке стратегии развития предприятия с внутренним контролем качества реализации решений руководства [2].

Существующая система управления организационным развитием предприятия в Украине остается достаточно несовершенной и неэффективной. Также имеет место отсутствие оборотных средств, снижение спроса на промышленную продукцию, кризис неплатежей [1]. Решением данных проблем может стать эффективное управление предприятием с использованием системы контроллинга, а также его взаимодействие с внешним управленческим консультированием.

**Анализ последних исследований.** Вопросы о внедрении контроллинга и использовании управленческого консалтинга нашли отображение в научных трудах ведущих отечественных и зарубежных ученых-экономистов различных областей экономики, финансов и управления: Анискина Ю., Балдина К., Данилочкиной Н., Майера Э., Посадского А., Пригожего А., Уткина Э., Фатхутдинова Р., Хана Х., Петренко С., Хорвата П. и др.

Так, в различных научных работах рассматриваются вопросы возникновения и использования контроллинга. Многие исследователи, изучая специфику контроллинга, структурируют его функции и методы, определяя специфику концепций построения системы контроллинга на предприятии, а также механизмы его реализации в современных условиях развития различных отраслей отечественной экономики. Также рассматриваются вопросы управленческого консультирования как с позиций определения методов оказания консалтинговых услуг, так и с точки зрения организации процесса управленческого консультирования на отраслевом и государственном уровнях управления. При этом определяется сущность процесса управленческого консультирования, анализируются его этапы, оценивается потенциал участников, а также их влияние на процесс принятия управленческих решений.

**Нерешенные части общей проблемы.** Несмотря на большое количество научных работ, посвященных анализируемой проблеме, в современной экономической литературе практически не изучены возможности совместного использования услуг внешних консультантов и внутренних контроллеров для повышения качества принятия управленческих решений на предприятии.

В связи с этим, важным аспектом проблемы является внедрение на предприятиях Украины системы контроллинга.

**Целью исследования** является выявление необходимости и целесообразности использования контроллинга на промышленных предприятиях с привлечением внешних консультантов, что позволяет найти оптимальное сочетание внешних предложений по корректировке стратегии развития предприятия с внутренним контролем качества реализации решений руководства.

**Основные результаты исследования.** Как известно, под контроллингом следует понимать принципиально новую концепцию информационной и консультационной направленности, которая обеспечивает выживаемость предприятия на различных этапах стратегического и тактического управления, с учетом эффективного использования ресурсов предприятия и выявления всех шансов и рисков, связанных с достижением целей и получения прибыли [3].

Одной из главных предпосылок возникновения и внедрения системы контроллинга явилась необходимость в интеграции различных аспектов управления бизнес-процессами в организационной системе, так как контроллинг обеспечивает методическую и инструментальную базу для поддержки функций менеджмента: планирования, контроля, учета и анализа, а также оценки ситуации для принятия управленческих решений.

На наш взгляд, одним из основных преимуществ системы контроллинга выступает возможность установления контроля за достижением как стратегических, так и тактических целей деятельности предприятия [3]. Он создает такую систему управления, которая позволяет отслеживать движение предприятия к намеченной стратегической цели своего развития. Для этого фиксируются качественные (предотвращение кризисных ситуаций) и количественные (объем и структура оборота, структура и величина расходов, отношение прибыли к капиталу, объем программы инвестиций и финансирования, величина заемных средств, платежеспособность, конкурентоспособность товаров и услуг, численность персонала, число партнеров) цели предприятия. Также, контроллингу отводится функция информационной поддержки и финансовой оптимизации управленческих решений.

Координируя, интегрируя и направляя деятельность всей системы управления предприятием на достижение поставленных целей, контроллинг является механизмом саморегулирования на предприятии. Иными словами, контроллинг представляет собой систему управления на основе тотального учета, принятия решений на основе объективных данных и взаимосвязанного планирования на стратегическом, тактическом и оперативном уровне. Однако, даже среди тех предприятий, которые все-таки стали на путь внедрения контроллинга, лишь немногие достигают желаемых положительных результатов.

Управленческий консалтинг – это специфический вид деятельности, при котором независимые и профессионально подготовленные специалисты-консультанты оказывают высококвалифицированную помощь руководителям предприятия в решении задач перестройки системы управления, а также во внедрении достижений науки и передового опыта в изменяющихся внешних и внутренних условиях. Осуществляется данная деятельность, как правило, в форме советов, рекомендаций и совместно вырабатываемых с клиентом решений [4].

В современных условиях понятие управленческого консультирования становится все более распространенным в среде украинского бизнеса. Вместе с тем доверить свою компанию внешнему консультанту готов еще не каждый руководитель [5]. Чем это обусловлено?

Во-первых, сомнения могут быть вызваны целым рядом причин. В частности, это: неспособность самостоятельно определить проблему; уверенность в том, что с имеющимися проблемами руководитель может справиться сам; нежелание признавать проблему; опасение дестабилизации работы предприятия; страх подорвать собственный авторитет как управленца.

Во-вторых, отечественный консультант еще не способен настолько глубоко влиться в среду предприятия клиента, как это происходит в развитых странах. Со стороны бизнеса присутствует фактор недоверия, боязни отдать управленческий процесс в руки внешнему специалисту, со стороны консалтинга – отсутствие четкого осознания реального положительного эффекта, возможностей оценить результаты их деятельности. Вследствие этого в деятельности украинских консультантов преобладает тренинговая составляющая, экспертное и экспертно-обучающее консультирование, в то время как в западных странах осуществляется, в основном, процессное и экспертно-процессное консультирование, предполагающее активное вовлечение клиента в процесс принятия решений и разработки рекомендаций. Таким образом, украинские консультанты выступают преимущественно лишь как тренеры и советчики, в то время как консультанты в развитых странах более глубоко внедряются в деятельность предприятия.

В-третьих, отсутствие профессиональной подготовки консультантов на территории Украины. Несомненно, прогресс в этом направлении наблюдается постоянно. Однако, сам факт того, что в учебных заведениях Украины отсутствуют образовательные программы, “выращивающие” будущих консультантов, говорит о многом.

Тем не менее, внешний управленческий консалтинг обладает рядом преимуществ, которые позволяют выявить и решить возникшие управленческие и организационные проблемы более эффективно, чем при использовании только внутреннего контроллинга предприятия [2]. Так, основными преимуществами управленческого консультирования являются:

- комплексный и системный подход при поиске и принятии управленческих решений;
- независимость суждений (внешний консультант, не связанный производственными отношениями с сотрудниками предприятия, может дать более взвешенную и объективную оценку ситуации);
- формирование профессиональной команды (внутренние контролеры и внешние консультанты) для решения конкретных задач;

– получение персональных консультаций;  
 – экономия ресурсов и времени;  
 – возможность выборочного использования различных способов принятия решений на предприятии в зависимости от внешних и внутренних факторов, влияющих на устойчивость его развития.

При этом, следует заметить, что использование консультантов целесообразно при сопоставлении управленческих решений предприятия с действиями партнеров и конкурентов. Предприятие получает “средне рыночное” решение своих проблем за счет использования консалтинговых инструментов и методик управления. Контроллинг же позволяет отслеживать эффективность и своевременность реализации управленческих решений, принятых руководством предприятия, для повышения устойчивости его организационного развития.

**Выводы.** Таким образом, профессиональная консультационная помощь в решении проблем управления организационным развитием предприятия может оказывать существенное влияние на эффективность разработки и принятия управленческих решений при взаимодействии с внутренними ресурсами предприятия. На современном этапе развития экономической системы Украины большинство предприятий нуждается во внедрении эффективной системы контроллинга как средства обеспечения стабильного организационного развития предприятия. Взаимодействие же контроллинга с управленческим консалтингом позволяет повысить качество принятия управленческих решений.

### Литература

1. Одноволик В. И. Контроллинг – современная концепция обеспечения стабильного развития предприятия / В. И. Одноволик // Актуальные проблемы экономики. – 2009. – № 6. – С. 127–130.
2. Башкатова Ю. И. Контроллинг в управленческом консультировании : автореф. дис... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 “Экономика и управление народным хозяйством” / Ю. И. Башкатова. – 2007.
3. Заглада Р. Контроллинг как система эффективного управления предприятием / Р. Заглада, Е. Дервянко // Схід. – 2009. – № 4. – С. 12–15.
4. Фомишин С. В. Управленческое консультирование. Международный опыт / С. В. Фомишин, Ю. В. Чернов. – Ростов н/Дону : Феникс, 2006. – 51 с.
5. Верба В. А. Управленческое консультирование : мировые и региональные тенденции развития / В. А. Верба // Актуальные проблемы экономики. – 2008. – № 11. – С. 21–35.

УДК 658.589

В. Л. КОНАЦУК

Запорізька державна інженерна академія

## ПРІОРИТЕТИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті уточнено мету інноваційного процесу в Україні, визначено основні його принципи та пріоритетні напрями інноваційної діяльності підприємств, а також загальну спрямованість державної економічної політики в сфері інноваційної діяльності.*

*The article specifies a purpose of innovative process in Ukraine, its basic principles and priority directions of innovative activity of enterprises, and also general orientation of public economic policy in the sphere of innovative activity is defined.*

Глобальна конкуренція на сучасному етапі не залишає шансів для технологічно відсталих країн досягти високого рівня споживання і, відповідно, високого рівня життя та соціальних стандартів. Технологічний розвиток на інноваційній основі для таких країн має бути пріоритетним. До числа таких країн відноситься й Україна через застарілу технологічну базу та структуру виробничої сфери, що не відповідають вимогам постіндустріального етапу економічного розвитку. У зв'язку з цим надзвичайно актуалізується проблема організації інноваційного процесу в рамках національної економіки, зокрема, активізації інноваційної діяльності підприємств, що вимагає всебічного наукового забезпечення.

Загалом питанням інновацій та інноваційної діяльності підприємств присвячена значна кількість наукових праць, у тому числі таких авторів як Амоша О.І., Бажал Ю.М., Гальчинський А.С., Геєць В.А., Покропивний С.Ф., Поручник А.М., Стадник В.В., Стеченко Д.М., Ткаченко В.А., Тянь Р.Б., Червоньов Д.М. та інші [1–4, 6, 8]. Але зважаючи на широту даної проблематики, її значення для розвитку народного господарства країни, необхідні подальші дослідження, в тому числі в частині визначення принципів інноваційного процесу і пріоритетів інноваційної діяльності підприємств.

**Метою роботи** є визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності підприємств на основі уточнення мети інноваційного процесу в Україні та формулювання основних його принципів, а також загальної спрямованості державної економічної політики в сфері інноваційної діяльності.