

КОНТРОЛІНГ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПРИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВНУТРІШНІХ РЕЗЕРВІВ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

CONTROLLING AS AN EFFECTIVE TOOL FOR COST MANAGEMENT IN OPTIMIZING THE INTERNAL RESERVES OF THE MACHINE-BUILDING ENTERPRISE

УДК 658.5:658.3:621

<https://doi.org/10.32843/infrastruct45-12>

Ведєніна Ю.Ю.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
Кременчуцький національний
університет імені Михайла
Остроградського

Мажаренко К.П.

старший викладач кафедри
менеджменту
Кременчуцький національний
університет імені Михайла
Остроградського

Різніченко Л.В.

старший викладач кафедри
менеджменту
Кременчуцький національний
університет імені Михайла
Остроградського

Viedienina Yuliia

Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi
National University

Mazhareno Katerina

Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi
National University

Riznichenko Liudmyla

Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi
National University

В сучасних умовах функціонування вітчизняна галузь машинобудування знаходиться у важкому стані під впливом кризових явищ як національного, так і світового рівня. Стійкості динаміки прибутковості підприємств машинобудівної галузі заважає низка суттєвих факторів. Для виживання у мінливому зовнішньому ринковому середовищі керівництво має використовувати концептуально нові підходи свого стратегічного поля. Одним із ефективних інструментів управління підприємством у складному багатофакторному середовищі є контролінг. У даній статті пропонується розглянути концепцію управління витратами з метою оптимізації внутрішніх резервів організації, охарактеризувавши її переваги та недоліки. Розглянуто концепцію ощадливого виробництва як інструмент оптимізації виробничого та управлінського процесів, її базові поняття. Представлено практичний аспект впровадження концепції ощадливого виробництва загалом та окремих її інструментів для розробки індивідуальної системи підвищення ефективності підприємства. Дійшли висновку щодо необхідності впровадження інструментів системи контролінгу в діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств за сучасних умов економічного розвитку.

Ключові слова: контролінг, управління витратами, ощадливе виробництво, машинобудування, виробнича сфера, втрати, концепція.

В современных условиях функционирования отечественная отрасль машиностро-

ения находится в тяжелом состоянии под влиянием кризисных явлений как национального, так и мирового уровня. Устойчивой динамике прибыльности предприятий машиностроительной отрасли мешает ряд существенных факторов. Для выживания в нестабильной внешней рыночной среде руководство должно использовать концептуально новые подходы своего стратегического поля. Одним из эффективных инструментов управления предприятием в сложной многофакторной среде является контроллинг. В данной статье предлагается рассмотреть концепцию управления затратами с целью оптимизации внутренних резервов организации, охарактеризовать ее преимущества и недостатки. Рассмотрена концепция бережливого производства как инструмента оптимизации производственного и управленческого процессов, ее базовые понятия. Представлен практический аспект внедрения концепции бережливого производства как системы и отдельных ее инструментов, при разработке планов улучшения эффективности работы предприятия. Пришли к выводу о необходимости внедрения инструментов контроллинга в деятельности отечественных машиностроительных предприятий в современных условиях экономического развития.

Ключевые слова: контроллинг, управление затратами, бережливое производство, машиностроение, производственная сфера, потери, концепция.

In modern conditions of functioning, the domestic engineering industry is in a difficult state under the influence of crisis phenomena of both national and world levels. The stable dynamics of profitability of enterprises in the machine-building industry is hampered by a number of significant factors. To survive in an unstable external market environment, management must use conceptually new approaches to its strategic field. Controlling is one of the most effective tools for managing an enterprise in a complex multi-factor environment. This article proposes to consider the concept of cost management in order to optimize the internal reserves of organizations, to characterize its advantages and disadvantages, and to draw a conclusion about the need to introduce controlling at machine-building enterprises of Ukraine in modern conditions of economic development. A set of common methods of lean manufacturing is established. Typological description of typological methods of lean manufacturing with a focus on providing the expected result from the introduction into the practice of enterprises is substantiated. The research allowed identifying the most effective combination of the proposed alternatives. Presented practical aspect of implementing the concept of lean production as a whole and its individual tools for developing individual systems improve the efficiency of enterprise. The improvement of technological process and increase of its productivity at the machine-building enterprise on the basis of introduction of principles of lean manufacturing is submitted in the paper. It is substantiated that the gradual, element-by-element implementation of the principles and tools of lean production, using the concept of cost management in the direction of optimizing internal reserves, will be profitable and practical. On the basis of the analysis of instruments of strategic controlling, highlighting the advantages and disadvantages of individual tool recommendations on the use of strategic controlling in machine-building enterprises. The validity of the effectiveness of the controlling, on the basis of the results of changes in the management system, and the enterprise activity indicators after its introduction have been substantiated.

Key words: controlling, cost management, lean production, machine building, manufacturing industry, waste, concept.

Постановка проблеми. Ситуація, що склалася сьогодні на промислових підприємствах України, зокрема тих, що функціонують в галузі машинобудування, є доволі складною і проблематичною. Це викликає необхідність зміни концептуальної складової фірмової стратегії на більш ефективну, таку, що вже зарекомендувала себе в організаціях, які

вже є лідерами світового ринку. Ця стратегічна складова не може бути реалізована на підприємствах машинобудівного сектору економіки України без системи контролінгу, що передбачає оперативну систему взаємозв'язку між різними складовими частинами діяльності підприємства. Адже, контролінг – це система управління досягненням

кінцевих цілей фірми, а його інструментальний аспект відповідає за розробку методів і техніки для постановки управлінського обліку, планування, проведення економічних розрахунків, інформаційного забезпечення. Отже, контролінг в рамках системного підходу має діяти як механізм підтримки і підвищення ефективності управління, забезпечувати вироблення і реалізацію необхідних цілеспрямованих керуючих впливів на всі умови і елементи системи, від яких залежить функціонування підприємства.

Концепцією, яка забезпечить розвиток машинобудівних підприємств в умовах кризи, може стати так зване «ощадливе виробництво», сутність якого полягає у зменшенні всіх видів втрат у процесі виробництва. Перед нами постає задача, пов'язана з необхідності оцінки використання запропонованої концепції управління витратами, що діятиме як механізм оптимізації внутрішніх резервів. Вирішення зазначеної проблематики допоможе змінити економічну ситуацію на вітчизняних підприємствах, що безперечно, вплине і на розвиток економіки країни в цілому. Наразі спрямованість інтересів системи контролінгу зміщується в бік регулювання динамічних бізнес-систем і бізнес-процесів. В умовах інноватизації виробничих процесів на сучасних підприємствах постановка даної системи є необхідною умовою динамічного зростання і сталого розвитку бізнесу, досягнення поточної ефективності та стратегічної конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питань у сфері контролінгу, управління витратами, ощадливого виробництва та машинобудівного комплексу України займалися зарубіжні та вітчизняні науковці, а саме Барабась Д.О., Вакулєнко А.В., Веденіна Ю.Ю., Вовк Ю.С., Іванова Н. Ю., Колос І.В., Лисицин В.Д., Лисенко О.І., Лозовицький Д.С., Маркіна І.А., Омеляненко Т.В., Фалько С.Г., Щербина О.В. та інші.

Проте, незважаючи на значну увагу приділену вивченню закордонного досвіду, формуванню принципів та інструментарію ощадливого виробництва практична складова та результативність впровадження в діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств досліджена недостатньо, тому немає єдиного підходу до самого розуміння його сутності.

Постановка завдання. Метою роботи є обґрунтування впровадження систем контролінгу у формі концепції управління витратами з метою оптимізації внутрішніх резервів та з врахуванням сучасного стану розвитку підприємств машинобудівної галузі України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Машинобудування є рушійною силою економіки будь-якої країни, оскільки забезпечує домінуючу частину галузей національного господарства, виготовляючи техніку для виробництва товарів, а також справляє вплив на сферу послуг, як складову забезпечення інструментарію та сервісу. Наразі сучасний стан справ вітчизняної машинобудівної галузі є доволі невтішним. Після подій на Сході та Півдні нашої країни значна частка машинобудівних підприємств або залишилася на окупованих територіях, або припинила своє існування внаслідок національної кризи та відриву від раніше існуючих економічних зв'язків. Особливо це позначилося на підприємствах середнього та великого бізнесу (табл. 1).

Для кожного машинобудівного підприємства вкрай важливим стає забезпечення зростаючих темпів його прибутковості, що може бути досягнуто завдяки багатьом впливовим факторам, зокрема налагодженій системі внутрішньовиробничих зв'язків, прискоренні строків виробництва, виробленні якісної продукції, зменшенні виробничих витрат тощо. Для більшості підприємств нині складно залишатися конкурентоспроможними, не погіршуючи свій стан і рівномірно збільшуючи

Таблиця 1

Динаміка кількості та структури машинобудівних підприємств залежно від їх розміру

Роки	Кількість підприємств, од.	У тому числі					
		великі		середні		малі	
		од.	% від структури	од.	% від структури	од.	% від структури
2010	4 736	52	1,1	921	19,4	3 736	79,5
2011	4 791	61	1,3	916	19,1	3 814	79,6
2012	4 546	54	1,2	937	20,6	3 555	78,2
2013	5 103	46	0,9	904	17,7	4 153	81,4
2014	4 460	33	0,8	786	17,6	3 641	81,6
2015	4 483	23	0,5	721	16,1	3 739	83,4
2016	4 209	19	0,4	718	17,1	3 472	82,5
2017	4 481	17	0,4	737	16,4	3 727	83,2
2018	4 703	25	0,5	737	15,7	3 941	83,8

Джерело: на основі [1]

прибутковість. Це спричинено низкою чинників, зокрема, доволі низьким попитом на міжнародному ринку, повільною динамікою інноваційної активності, застарілим і витратним в ході свого обслуговування обладнанням, низьким фінансуванням з боку держави [2]. Тому вітчизняні машинобудівні підприємства, зважаючи на реальний стан ринку, знаходяться в доволі скрутному становищі тому для свого виживання повинні пристосуватись до швидких змін оточуючого середовища. Для цього їх керівництву потрібно застосовувати концептуально нові підходи при формуванні свого стратегічного бачення. Стратегічним завданням сучасного підприємства постає формування цілісної системи управління витратами на рівні суб'єктів господарювання за усіма сферами їх діяльності, місцями виникнення та центрами витрат у розрізі системи контролінгу. Тут основними складовими системи мають стати: стратегічні орієнтири розвитку організації (рівень зміни стратегічних показників); матеріальні, вартісні та соціальні цілі (ціннісні орієнтири); виробнича програма (кількісні та якісні параметри продукції, асортимент, інноваційна продукція тощо); господарські процеси (від науково-дослідних робіт, постачання, виробництва, збуту до інвестування); фінансовий менеджмент (процес управління коштами та їх раціонального використання для безперебійного функціонування); економічні показники (вимірювання явища чи процесу в господарській діяльності).

Система контролінгу виконує функцію інтегратора діяльності функціональних підсистем підприємства у процесі його господарювання з притаманними лише йому функціями розробки і створення нових управлінських технологій та інструментарію їх реалізації й зосереджена на питаннях створення предметних технологій вирішення управлінських завдань та розробці оптимальних методів їх здійснення. Отже, ціллю впровадження контролінгу має стати оптимізація виконання функції інтегратора роботи функціональних підсистем у процесі господарювання підприємства. Одним із рішень цієї проблеми, в процесі запровадження систем контролінгу та з метою оптимізації внутрішніх резервів діяльності машинобудівних підприємств, є концепція управління витратами.

Перед розглядом запропонованої концепції важливим буде висвітлити різноманітність орієнтування підприємств стосовно їх філософії бізнесу (див. рис. 1). Слід звернути увагу на те, що сьогодні велика кількість промислових підприємств пострадянського простору досі використовує ідею орієнтації на виробництво, яка мала місце в радянській планово-адміністративній системі [3]. За сучасних ринкових умов така орієнтація є неефективною, і тому повинна використовуватися як виключення. У світовій практиці набуває поширення ідея все більшої орієнтації на споживача, а не на продукцію



Рис. 1. Вектори орієнтацій стратегій підприємств виробничої сфери

або виробництво, оскільки така модель призводить до невпинного зростання попиту на товар та зміцнення економіки за рахунок постійного пристосування до вимог споживачів. Зрозуміло, що така орієнтація на вимоги споживачів вимагає від підприємств не тільки постійного спостереження за зовнішніми змінами ринку, але і постійного контролю за змінами внутрішніх складових. Для оптимізації процесу управління, високого рівня оперативності обліку та контролю на підприємствах існує нагальна необхідність у застосуванні принципів контролінгу – функціонально відокремленого напрямку економічної роботи на підприємстві, пов'язаного з реалізацією фінансово-економічної інформативної функції в менеджменті для прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень [4].

Кожне вітчизняне машинобудівне підприємство на сьогодні має потребу у підвищенні ефективності своєї діяльності. Контролінг може її задовольнити за рахунок внутрішніх резервів самого підприємства.

Необхідність впровадження складових контролінгу обумовлена такими умовами: законодавчі (нормативно-законодавчі документи, що забезпечують економічну свободу в рамках податкового законодавства); методичні (адаптація закордонного облікової системи до вітчизняної практики); практичні (запровадження нових технологій управління; підвищення конкурентоспроможності на ринку; достатній рівень ресурсного забезпечення; нові форми управління персоналом; орієнтація підприємства на споживача)

У рамках сталого економічного розвитку, для українського бізнесу вкрай важливим інструментом стає інвестування підприємства саме в технології управління, як головного чинника зменшення втрат, адже аналітичні інструменти та сервіси контролінгу розповсюджуються надзвичайно швидко у найрізноманітніших предметних сферах сучасного менеджменту [5].

При впровадженні ідей концепції ощадливого виробництва на підприємстві варто зробити наголос на присутності в системі управління підприємством принципів контролінгу, оскільки саме такий фундамент є необхідною основою для формування філософії ощадливого виробництва всередині

підприємства. Концепція ощадливого виробництва була помічена американськими дослідниками у японської компанії Toyota у 1980-х роках. Причиною такої уваги до японської системи виробництва став неабиякий експорт японських автомобілів у США, після якого американський автопром звинуватив японських виробників у демпінгу [6].

Раніше концепція мала такі назви, як TPS (Toyota Production System), а також JIT. При цьому варто зауважити, що, на відміну від JIT, концепція ощадливого виробництва є більш загальною, і може бути пристосована для всього підприємства, а не для окремого виробничого або реалізаційного процесу. Ощадливе виробництво – концепція управління виробничим підприємством, яка базується на постійному прагненні до усунення всіх видів втрат (табл. 2). При його використанні кожен співробітник компанії залучається до процесу оптимізації бізнесу, а стратегічно підприємство стає максимально орієнтованим на споживача.

Концепція, яка була винайдена, стала головною складовою управління японських компаній. На сьогодні всі японські фірми включають в свою систему елементи інструментарію ощадливого виробництва, або використовують весь його потенціал. Крім того, концепція ощадливого виробництва доволі широко розповсюджена у США, Великобританії та Бразилії. Більше половини підприємств цих країн використовують механізми ощадливого виробництва [9].

До основних інструментів концепції ощадливого виробництва відносяться 5S, VSM, TPM, JIT, Kanban, Kaizen та інші [10–11]. Кожен з інструментів ощадливого виробництва спрямований на мінімізацію втрат, або ж їх цілковите усунення. Наприклад, інструмент 5S – покликаний правильно організувати робоче місце працівників, його ідея полягає у використанні 5 принципів, що починаються на літеру S: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke (організованість, акуратність,

чистота, стандартизація, дисципліна відповідно). Досвід і практика використання даної концепції показують, що її впровадження у виробничий процес є доволі перспективною і прибутковою ідеєю.

Незважаючи на те, що концепція ощадливого виробництва є широко розповсюдженою у світовій практиці, вона, як і будь-яка інша, не є ідеальною та не позбавлена недоліків. Характеристику основних переваг та недоліків ощадливого виробництва приведено на рис. 2. Наприклад, якщо підприємство має нерегулярне постачання сировини, матеріалів, комплектуючих тощо, концепція ощадливого виробництва може виявитися неспроможною до використання своїх переваг, оскільки налагоджений механізм роботи підприємства буде нерівномірним й відбуватиметься затримка виробничого продукту. Виходячи з цих міркувань, підприємство або повинно вирішувати проблемні питання запровадивши концепцію ощадливого виробництва повністю, або впроваджувати її поетапно, частково, вирішуючи поточні проблеми у міру накопичення в економічному та виробничому аспектах. Особливо запропонована концепція необхідна підприємствам машинобудівного сегменту промисловості, оскільки саме з машин і обладнання починається створення будь-якої виробничої системи господарювання – будь то виробничий цех, комплекс, підприємство, або підприємницька промислова група.

Для реалізації вищеперелічених цілей на кожному окремому машинобудівному підприємстві може бути запроваджено відділ з оптимізації виробничих процесів, який займатиметься впровадженням ідей ощадливого виробництва на практиці. Якщо підприємство не зацікавлене у створенні такого відділу, або з якихось інших причин такий відділ не може бути створено (недостатньо коштів, відсутність кваліфікованих фахівців тощо), то слід розпочати роботу з впровадження посади

Таблиця 2

Класифікація втрат у концепції ощадливого виробництва

Джерело втрат	Вид втрат
無駄(муда) – дія, яка не викликає додавання цінності до продукту виробництва, при цьому витрачаючи ресурси	втрати внаслідок перевиробництва
	втрати часу внаслідок очікування
	втрати внаслідок непотрібного транспортування
	втрати внаслідок зайвих етапів обробки
	втрати через зайві запаси
	втрати внаслідок непотрібних переміщень
	втрати внаслідок випуску дефектної продукції
無理(мурі) – перевантаження окремої трудової одиниці	нереалізований творчий потенціал співробітників
	перевантаження працівників, співробітників або потужностей внаслідок недостатнього досвіду, підвищеної інтенсивності праці тощо
斑(мура) – нерегулярність, нерівномірність виконання роботи	припинення плавного ритму роботи оператора, надходження деталей і механізмів, порушення графіку виробництва

Джерело: на основі [7; 8]

ПЕРЕВАГИ ВІД ВПРОВАДЖЕННЯ

1. Економія часу: концепція виключає втрати часу, які не впливатимуть на цінність продукту (нецільові маршрути, переміщення робітниками інструментів та знарядь праці тощо).

2. Контроль якості: ощадливе виробництво пропонує не контроль якості виготовленої продукції, а контроль якості всіх виробничих процесів, що скорочуватиме питому вагу втрат від браку на виробництві та покращуватиме характеристики продукції.

3. Економія фінансових ресурсів: якщо на кожному виробничому етапі зменшуються виробничі втрати, то відповідним чином знижуються грошові виробничі витрати.

4. Економія місця: організація робочого простору, коли всі необхідні інструменти та деталі перебувають у межах досяжності (визначається перелік інструментів, необхідних для виконання конкретної операції, та встановлюється їх місце знаходження). Запропонований підхід покращує організацію управління виробництвом і запасами, сприяє економії за рахунок скорочення непотрібних простоїв.

5. Безперервне вдосконалення: передбачає нескінченний пошук способів та засобів отримання переваги і над конкурентами, і над собою.

НЕДОЛІКИ ВПРОВАДЖЕННЯ

1. Проблеми постачання: ощадливе виробництво є залежним від постачальників, які не завжди можуть забезпечити надійні та безперервні поставки. Постачальники не завжди готові дотримуватися жорстких графіків поставок або продавати меншу кількість продукції, що може призводити до високих накладних витрат та створювати ситуацію, яка впливатиме на хід виробничого процесу. Часта зміна постачальників не вигідна підприємству.

2. Висока вартість впровадження: перехід до концепції ощадливого виробництва ускладнений через його високу вартість. Інколи впровадження системи ощадливого виробництва починається з повного демонтажу наявних установок та обладнання. Необхідне тривале навчання персоналу призводить до додаткових витрат.

3. Опір з боку працівників: капітальний ремонт усіх виробничих систем може призвести до стресу та відмови від роботи співробітників, які звикли до старої системи. Ощадливе виробництво забезпечує наявність співробітника нової формації сфери контролю якості. Необхідна робота фахівця з достатнім досвідом і навичками переконання в умовах опору персоналу.

4. Незадоволення клієнтів: будь-які порушення в ланцюзі постачань можуть негативно позначитися на роботі з клієнтами. Також через затримку доставки можуть виникати тривалі маркетингові проблеми.

Рис. 2. Переваги та недоліки впровадження концепції ощадливого виробництва

спеціаліста з ощадливого виробництва. Фахівець, який обійматиме цю посаду буде зобов'язаний: розробляти методологію та план впровадження концепції ощадливого виробництва на підприємстві; здійснювати збір інформації для розробки проекту вдосконалення виробничих процесів; планувати та узгоджувати календарний план та бюджет проекту за встановленою методикою; розробляти документацію в частині проектних рішень; підготувати звітність за результатами реалізації проекту; розробляти нормативні документи з управління проектами підприємства. Спеціаліст з ощадливого виробництва повинен обов'язково володіти навичками і знаннями у сфері впровадження новітньої технології і стати поширювачем нових знань серед персоналу підприємства. Він зможе отримати потрібні навички та знання

внаслідок виконання підприємством спільних проектів щодо впровадження технологій ощадливого виробництва з консалтинговими компаніями.

Для розвитку ефективної виробничої системи ощадливе виробництво не має обмежуватися функціями окремого робітника або відділу. У цьому процесі мають бути задіяні всі співробітники – від директора до робітника, що формуватиме високий рівень згуртованості виробничого колективу.

Вирішенням проблем недостатнього взаємозв'язку і непорозумінь між різними ланками і відділами підприємницької системи також може стати створення на підприємстві відділу контролінгу, який не тільки забезпечуватиме зворотній зв'язок співробітників з керівництвом, а і змусить персонал підприємства, працювати злагоджено, як єдиний механізм, забезпечуючи сталий розвиток

і уникаючи великої кількості трудових конфліктів. Створення такого відділу, або ж, якщо такий вже існує, збільшення його повноважень, вирішить значну кількість питань, пов'язаних з оперативністю внутрішньо-підприємницьких зв'язків між виробничою та управлінською ланками. Це забезпечить зменшення втрат часу при прийнятті та впровадженні управлінських рішень за рахунок постійного контролю вимог персоналу до покращення та запровадження сучасних методів і умов праці, удосконалив систему вирішення трудових спорів і опір змінам у колективі стане менш відчутним. Відділ контролінгу має виконувати на підприємстві не тільки контроль за фінансовою складовою діяльності, а й бути системою нагляду за виконанням вимог щодо якості, стратегічного та оперативного планування, і, щонайважливіше, контролю за узгодженістю діяльності персоналу.

На сучасних вітчизняних машинобудівних підприємствах існує невирішена проблема, пов'язана з впровадженням концепції управління витратами у напрямі забезпечення оптимізації внутрішніх резервів. Невирішеними залишається велике коло питань, пов'язаних зі гарантуванням фінансово-економічної стабільності, створенням сприятливого трудового клімату в колективі машинобудівних підприємств, спричиненого недосконалістю системи контролінгу, або недостатністю впливу його інструментів на такі важливі складові його діяльності, як поліпшення фінансово-економічного стану, контролю за дотриманням стандартів якості, запровадження міжнародної стандартизації, своєчасністю та достатністю виплат заробітної плати, безперебійністю поставок виробничих запасів, формування портфелю замовлень тощо.

Без вирішення перерахованих проблем вітчизняне машинобудівне виробництво не здатне повністю і відразу перейти на японську концепцію і цілковито зосередитися на її ідеях. Тому, в реаліях сьогодення, є сенс саме поступового переходу на принципи перспективного ощадливого виробництва, коли поелементно, будуть впроваджуватися його інструменти, що призведе до поліпшення виробництва та стабілізації економічної ситуації. Впровадження даної концепції передбачає створення відділу контролінгу, що дозволить налагодити роботу всіх складових роботи підприємства, стабілізувати фінансовий стан, оптимізувати витрати на виробництво, врахувати інтереси споживачів продукції, збільшити прибутковість підприємства та благополуччя його колективу.

Управління витратами постає найважливішим сегментом виробничого менеджменту, а забезпечення його ефективності передбачає мінімізацію їх загальної величини та є надзвичайно важливим в процесі господарювання. Використання механізму формування витрат, надасть змогу максимального розкриття інформації щодо виготовлення

та реалізації продукції, забезпечить можливість збільшення прибутковості підприємства. Воно може покращити свою рентабельність, не тільки дослідивши свої вимоги до процесів від проектування до розповсюдження, а й розуміючи як саме діяльність щодо створення цінностей поєднується з потребами постачальників та споживачів. Отже, впровадження інструментарію контролінгу на вітчизняних машинобудівних підприємствах дозволить: досягти оптимізації управління; створити і оцінити ресурси та потенціал підприємства; досліджувати ідеї конкурентних підприємств; здійснювати аналіз отриманих даних; застосовувати інновації; орієнтуватися на майбутню діяльність.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, у ході дослідження було окреслено основні тенденції розвитку вітчизняної машинобудівної галузі, охарактеризовано концепцію управління витратами з метою оптимізації внутрішніх резервів, за використання інструментів контролінгу, як засобу її втілення. У сучасних умовах господарювання, запропоновано використання складових контролінгу для поступового виведення із посткризового стану вітчизняних машинобудівних підприємств. Охарактеризовано основні переваги та недоліки при застосуванні даної концепції в практичній діяльності. Обґрунтовано, що вигідним і практичним стане саме поступове, поелементне впровадження принципів та інструментів ощадливого виробництва, при застосуванні концепції управління витратами у напрямі оптимізації внутрішніх резервів. Доведено, що у міру економічного розвитку і збільшення фінансової та матеріальної стабільності інноваційні підприємства прагнуть впровадити цю концепцію, але на початку зобов'язані забезпечити функціонування ефективного відділу контролінгу. Він буде не тільки здійснювати аналіз і контроль фінансової складової, але виконуватиме функції, пов'язані з дотриманням вимог до якості, виконання стратегічного та оперативних планів, контролю та узгодженістю діяльності керівництва та персоналу підприємства, що передбачає наявність зворотнього зв'язку (вертикальна взаємодія) і посилення взаємовідносин між непідпорядкованими один одному підрозділами (горизонтальна взаємодія). Це забезпечить стрімке зростання продуктивності, зменшить кількість трудових конфліктів і спорів, унеможливить втрати часу, оптимізує витрати, налагодить механізм роботи підприємства і забезпечить його постійне вдосконалення, що стане запорукою стабілізації роботи та забезпечить його конкурентоспроможність на ринках.

Перспективним напрямом подальших досліджень є визначення можливих форм і видів впровадження інструментарію ощадливого виробництва у діяльності машинобудівних підприємств та формування єдиних підходів до формування його сутності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Сайт державної служби статистики в Україні. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 30.06.2020)
2. Веденіна Ю. Ю., Буряк Є.В., Цимбал О. С. Визначення факторів прибутковості підприємств машинобудівного комплексу України. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 38. С. 136-142.
3. Лозовицький Д.С. Контролінг. Львів: Видавництво ЛьвДУВС, 2012. 310 с.
4. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Гунченко М. В. Контролінг для менеджерів. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 304 с.
5. Фалько С. Г., Иванова Н. Ю. Миссия контроллинга и проблемы классификации его объектов. *Контроллинг: журнал объединения контроллеров*. 2010. № 1(34). С. 36–43.
6. Оно Т. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства; пер. с англ. Москва : Институт комплексных стратегических исследований, 2008. 208 с.
7. Перейра Р. Руководство по бережливому производству. URL: <http://wkazarin.ru/wp-content/uploads/2013/09/LSSAGLM.pdf> (дата звернення: 30.06.2020)
8. Масааки Имаи. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества; пер. с англ. Москва: «Альпина Бизнес Букс», 2005. 346 с.
9. Лисицин В.Д., Лисенко О.І., Вовк Ю.С. Роль «ощадливого виробництва» в діяльності підприємства. *Вісник НТУУ «КПІ»*. 2009. № 1. С. 39–61.
10. Колос І.В. Типологія методів ощадливого виробництва. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 3 (8). URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8_2017/28.pdf (дата звернення: 30.06.2020)
11. Омеляненко Т.В., Щербина О.В., Барабась Д.О., Вакулєнко А.В. Ощадливе виробництво: концепція, інструменти, досвід. Київ : КНЕУ, 2009. 157 с.
2. Viedienina Yu. Yu., Buriak Ye.V., Tsymbal O. S. Vyznachennia faktoriv prybutkovosti pidpriemstv mashynobudivnoho kompleksu Ukrainy. *Infrastruktura rynku*. [Determining the factors of profitability of enterprises of the machine-building complex of Ukraine. Market infrastructure]. 2019. № 38. pp. 136-142.
3. Lozovytskyi D.S. (2012) Kontrolinh [Controlling]. Lviv: Vydavnytstvo LvDUVS. (in Ukrainian)
4. Markina I. A., Taran-Lala O. M., Hunchenko M. V. (2013) Kontrolinh dlia menedzheriv [Controlling for managers]. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury. (in Ukrainian)
5. Falko S. H., Yvanova N. Yu. Myssyia kontrolynha y problemy klasyfikatsyy eho ob'ektiv. *Kontrolynh: zhurnal ob'edyneniya kontrollerov* [Controlling mission and problems of classification of its objects. Controlling: controller association log]. 2010. № 1(34). pp. 36–43.
6. Ono T. (2008) Proyzvodstvennaia sistema Toioty. Ukhodia ot massovoho proyzvodstva [Toyota production system. Leaving mass production]; per. s anhl. Moskva : Ynstytut kompleksnykh stratehycheskykh yssledovanyi. (in Russian)
7. Pereira R. (2013) Rukovodstvo po berezhlyvomu proyzvodstvu [A guide to lean manufacturing]. Available at: <http://wkazarin.ru/wp-content/uploads/2013/09/LSSAGLM.pdf> (accessed 30 june 2020)
8. Masaaky Ymay. (2005) Hembra kaidzen: Put k snyzheniyu zatrat y povyshenyiu kachestva [Gemba Kaizen: A way to reduce costs and improve quality]; per. s anhl. Moskva: «Alpyna Byznes Buks». (in Russian)
9. Lysytsyn V.D., Lysenko O.I., Vovk Yu.S. Rol «oshchadlyvoho vyrobnytstva» v diialnosti pidpriemstva. *Visnyk NTUU "KPI"* [The role of "lean production" in the enterprise. Bulletin of NTUU "KPI"]. 2009. № 1. pp. 39–61.
10. Kolos I.V. Typolohiia metodiv oshchadlyvoho vyrobnytstva. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia* [Typology of lean production methods. Eastern Europe: Economy, Business and Management] 2017. Vyp. 3 (8). Available at: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8_2017/28.pdf. (accessed 30 june 2020)
11. Omelianenko T.V., Shcherbyna O.V., Barabas D.O., Vakulenko A.V (2009) Oshchadlyve vyrobnytstvo: kontseptsiiia, instrumenty, dosvid [Lean production: concept, tools, experience]. Kyiv: KNEU (in Ukrainian)

REFERENCES:

1. Sait derzhavnoi sluzhby statystyky v Ukraini [Website of the State Statistics Service in Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 30 june 2020)