

DOI: 10.6084/M9.FIGSHARE.11340707

УДК 69.003

**Рижаков Дмитро Андрійович**

Кандидат економічних наук, доцент, докторант кафедри економіки будівництва, [orcid.org/0000-0002-2777-7480](https://orcid.org/0000-0002-2777-7480)  
Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

**Коваль Тимур Сергійович**

Аспірант кафедри менеджменту в будівництві, [orcid.org/0000-0003-0300-2821](https://orcid.org/0000-0003-0300-2821)

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

**Федорова Яна Юріївна**

Аспірант кафедри менеджменту в будівництві, [orcid.org/0000-0002-1820-8016](https://orcid.org/0000-0002-1820-8016)

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

**Кучеренко Олександр Іванович**

Аспірант кафедри менеджменту в будівництві, [orcid.org/0000-0002-2014-9510](https://orcid.org/0000-0002-2014-9510)

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

## РОЗБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ ПІДСИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ В СКЛАДІ СИСТЕМИ БУДІВЕЛЬНОГО ДЕВЕЛОПМЕНТУ

***Анотація.** Ідентифіковано організаційні засади контролінгу, які визначають взаємозв'язок між цілями, суб'єктами і об'єктами контролінгу, його архітектурою (методологія, принципи, методи, інструменти, інформаційні потоки), впровадження яких допомагає уникнути фрагментарності в процесі управління економічним потенціалом суб'єктів будівельного ринку. Систематизовано етапи оцінювання контролінгу трансформації економічного потенціалу з урахуванням життєвого циклу підприємства, який ґрунтується на поетапному виконанні аналітичних, оціночних, контрольних процедур з одночасним діагностуванням ризиків зовнішнього, внутрішнього середовища та імплементації управлінських рішень, орієнтованих на уникнення (нейтралізацію) диспропорцій у розвитку складових економічного потенціалу будівельних підприємств. Розроблений алгоритм, в основі якого покладено систему управлінських заходів, в практичному аспекті дасть змогу побудувати достовірну інформаційну платформу для діагностики ефективності використання економічного потенціалу.*

***Ключові слова:** контролінг; управління підприємством; економічний потенціал; будівельний девелопмент*

### Вступ

Важливою особливістю управлінських інновацій є те, що вони всі в більшій чи меншій мірі виходять з наявності так званого системного ефекту, що виражається в тім, що ціле завжди якісно відмінне від простої суми складових його частин. Проста система орієнтована на досягнення однієї мети, а складна система прагне до досягнення декількох взаємозалежних цілей. Оскільки всі організації є системами, то управління системою буде ефективним, якщо в процесі перетворень всередині організації співвідношення кількості і якості споживаних ресурсів на виході-вході буде збільшуватися. У протилежному випадку управління організацією не є ефективним. Ситуаційний чи кейсовий (case) підхід до управління, як і системний, є здебільшого способом мислення, а не набором конкретних дій. Метод був розроблений у Гарвардській школі бізнесу (США) і пропонує майбутнім менеджерам швидко вирішувати

проблеми в конкретній ситуації. Цей підхід вимагає ухвалення оптимального рішення, що залежить від співвідношення наявних факторів. Якщо процесний і системний підходи в менеджменті більш доцільно застосовувати в спокійній обстановці й у процесі планомірної діяльності менеджера, то ситуаційний підхід частіше використовують у нестандартних і непередбачених ситуаціях. У цьому підході збережена концепція процесу управління, застосовна до всіх організацій. Але ситуаційний підхід визнає, що, хоча загальний процес однаковий, специфічні прийоми, які повинен використовувати керівник для ефективного досягнення цілей організації, можуть значно варіювати. Керівництво має визначити, яка структура чи прийом управління найбільше підходить для даної ситуації. Більше того, оскільки ситуація може мінятися, керівництво має вирішувати, як необхідно відповідно поміняти організаційну структуру, щоб зберегти ефективність організації. Ситуаційний підхід концентрується на ситуаційних розходженнях між організаціями й

усередині самих організацій. Він намагається визначити, які значущі змінні ситуації і як вони впливають на ефективність організації.

Важливим інструментом в забезпеченні досягнення стратегічних цілей підприємства є контролінг, який сприяє вирішенню таких актуальних проблемних питань, як забезпечення стабільності бізнесу, виявлення та ефективне використання внутрішніх резервів, підвищення використання економічного потенціалу суб'єкта та ін. Контролінг бере участь у формуванні завдань як стратегічного, так і оперативного характеру, а також за допомогою сукупності методів і інструментів, координує стратегічні цілі, які сприяють досягненню головної мети управлінського процесу.

Вагомий внесок у розвиток теорії контролінгу внесли вчені-дослідники: І. Бланк, Н. Гавкалова, А. Гойко [1], П. Куліков [2], Ю. Лисенко [3], Н. Краснокутська, Т. Марчук [4], С. Мочерний, І. Отенко, В. Федоренко [2], Е. Майер, В. Плаксієнко [5], В. Поколенко [6], Г. Рижаківа [7], Л. Сорокіна [1], С. Стеценко [4], О. Терещенко, Д. Чернишев [8] та ін. Однак проблемні питання формування, ефективного використання та розвитку економічного потенціалу суб'єктів будівельного ринку, підсистеми економічного контролінгу в складі системи будівельного девелопменту потребують подальшого поглибленого дослідження. Актуальність обраної теми і значущість заявлених питань зумовили вибір предметно-об'єктної сфери, постановку мети і завдань дослідження.

### Мета статті

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних, методичних та прикладних засад побудови та функціонування механізмів контролінгу в управлінні економічним потенціалом суб'єктів, що працюють в складі системи будівельного девелопменту.

### Виклад основного матеріалу

В умовах нестабільного економічного середовища системи будівельного девелопмента, вразливості до викликів зовнішнього середовища, сезонності виробництва особливої актуальності набуває контролінг в системі управління підприємствами будівельної сфери. Отже, контролінг сприяє досягненню мети діяльності системи як загалом, так і в частині управління економічним потенціалом, забезпечуючи менеджмент підприємства якісною, достовірною та своєчасною інформацією, адекватною для прийняття належних управлінських рішень.

Методологію ситуаційного підходу можна пояснити як чотириступеневий процес: 1) керівник має знати засоби професійного управління, що

довели свою ефективність; 2) кожна з управлінських концепцій і методик має свої сильні і слабкі сторони чи порівняльні характеристики у випадку, коли вони застосовуються до конкретної ситуації. Керівник повинен уміти передбачати ймовірні наслідки (як позитивні, так і негативні) від застосування такої методики чи концепції; 3) керівник повинен уміти правильно інтерпретувати ситуацію; 4) керівник повинен уміти зв'язувати конкретні прийоми, що викликали б найменший негативний ефект і приховували б найменше недоліків, з конкретними ситуаціями, у такий спосіб забезпечуючи досягнення цілей організації найефективнішим шляхом в умовах наявних обставин [2, с. 43]. Ситуаційні теорії управління дають деякі рекомендації щодо того, як варто управляти в конкретних ситуаціях. При цьому вирізняють чотири обов'язкових етапи, що повинні бути здійснені менеджером для того, щоб домогтися ефективного управління в кожній конкретній ситуації: по-перше, управління має вміти здійснювати аналіз ситуації з погляду того, які вимоги до організації висуває ситуація і що для неї характерне; по-друге, має бути обраний відповідний підхід до управління, який би найбільшою мірою і щонайкраще відповідав вимогам, висунутим до організації з боку ситуації; по-третє, управління має створювати потенціал в організації і необхідну гнучкість для того, щоб можна було перейти до нового управлінського стилю, що відповідає ситуації; по-четверте, управління має зробити відповідні зміни, що дають змогу підлаштуватися до ситуації. Принцип ефективності економічної системи, сформульований В. Парето, говорить про те, що в ефективній економічній системі неможливо зробити ніякого поліпшення без відповідного погіршення яких-небудь її параметрів. Для повної ефективності виробничої системи мають бути досягнуті такі умови: 1) наявний запас ресурсів повинен бути розподілений між виробництвом товарів таким чином, щоб жоден їхній перерозподіл не міг збільшити виробництво одного товару без зменшення виробництва іншого (інших); 2) неможливе збільшення виробництва одного товару без відповідного зменшення випуску іншого. Для виробничої системи можна переформулювати цей принцип з позиції цілепередбачення: економічна система має використовувати свої фактори виробництва (ресурси) у такій ефективній комбінації, що знаходиться в точній відповідності з її виробничими можливостями і бажаннями з випуску продукції. Для досягнення конкретних переваг через організацію ефективної взаємодії з ринками ресурсів підприємствам варто знати і досліджувати природу факторів, що впливають на фірмовий попит на ресурси [1, с. 342].

Відомо, що ринок, еколого-соціо-економічні явища і кризи служать предметом постійного занепокоєння керівників організацій будь-якого рівня. Здійснюючи щоденний, щогодинний вплив на ефективність функціонування системи менеджменту, вони вимагають вживання заходів з доведення фірми до рівня впливу на зовнішнє середовище, що змінюється. До основних груп факторів зовнішнього середовища належать: темпи НТП в галузі діяльності фірми й у суміжних галузях ( $\Phi_1$ ); запити споживачів та їхні претензії до товарів, що випускаються ( $\Phi_2$ ); політика постачальників і ринкова стратегія конкурентів ( $\Phi_3$ ); державна політика і зовнішньоекономічна діяльність ( $\Phi_4$ ); цінова і соціальна політика ( $\Phi_5$ ); інші фактори інфраструктури ринку, екологічні і соціальні вимоги макросередовища фірми й інфраструктури сектору будівельних робіт ( $\Phi_6$ ). Вплив окремої групи факторів фірма ще може врахувати і вжити відповідних заходів. Однак врахувати вплив відразу всіх шести груп [6, с. 105], що складаються з безлічі елементів, являє собою складну проблему, що добре видно з наведеного рис.1, де представлені варіанти впливу факторів зовнішнього середовища на фірму. Причому, на першому рисунку (рис. 1, а) умовно показані можливі впливи окремих груп факторів, у другому випадку – можливість парного впливу і, нарешті, у третьому – сукупний одночасний вплив усіх груп на фірму. Такий сукупний вплив є цілком очевидним і з першого рисунку (рис. 1, а), але за допомогою зображення (рис. 1, б) можна більш наочно уявити собі і різке зростання синергетичного ефекту при зміні стабільного стану хоча б однієї з груп.

«Больова» точка К, область сприйняття фірмою ударів зовнішнього середовища дуже чутлива до будь-яких змін оточення, і організація повинна бути готова до них. Якщо проаналізувати розвиток проблемної кризової ситуації в загальному випадку (рис. 2), то можна зафіксувати його окремі характерні етапи: робота за графіком; наближення кризи; схована форма кризи; прояв кризи; обвальна криза; адаптація до кризи – аналіз, прогноз, план ліквідації; локалізація і стабілізація кризи; ліквідація кризи; відновлення системи; наслідки кризи й аналіз. На рис. 2 зображено передбачуваний (гіпотетичний) сценарій розвитку наведених етапів і глибина прояву кризи стосовно запланованого ходу виробництва, величина яких неоднакова. Окремі етапи можуть бути в явній чи неявній формі, деякі з них взагалі можуть бути відсутні. Більше того, у даному випадку наведені етапи зі сприятливим кінцевим результатом, тобто приклад релаксації, у протилежному, надзвичайному варіанті результат кризи для підприємства може закінчитися руйнуванням фірми, повним її крахом чи банкрутством.

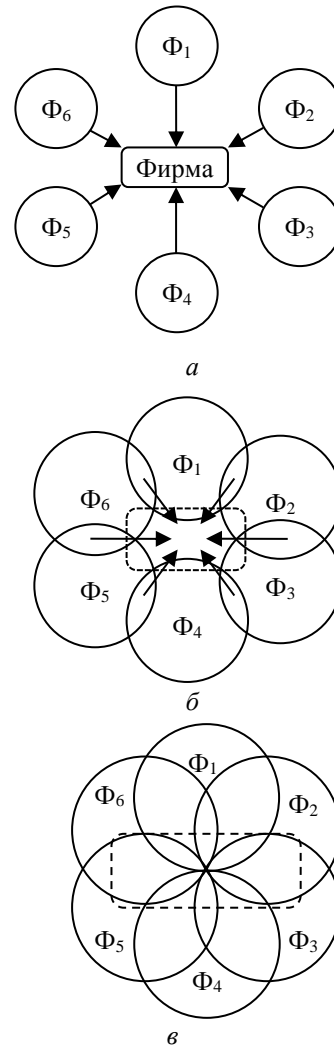


Рисунок 1 – Можливі варіанти впливу на фірму груп факторів

Аналіз провідних концепцій і моделей життєвого циклу підприємства (ЖЦП) показав, що організаційно-економічні ефекти від подолання кризи будуть дуже варіативними на різних етапах ЖЦП, а також максимальний синергетичний ефект матиме диференційований характер. Визначено економічні показники, які є пріоритетними для досягнення синергетичного ефекту й потребують контролю на кожному етапі ЖЦП. Під контролем, особливо на фазах зростання й стабілізації, мають бути такі економічні показники, як відношення сумарної ринкової вартості підприємства ( $P$ ) до його чистого прибутку ( $E$ ) –  $P/E$ . Після завершення процедури санації (фінансового оздоровлення) підприємства за зміною цього показника можна оцінити її ефективність.

Доведено, що подолання кризових явищ на різних етапах ЖЦП не завжди означає отримання позитивного результату й перехід на вищий рівень стратегічного розвитку. Визначено можливі сценарії стратегічного розвитку підприємства залежно від стадії ЖЦП, на якій може проходити санація (рис. 3).

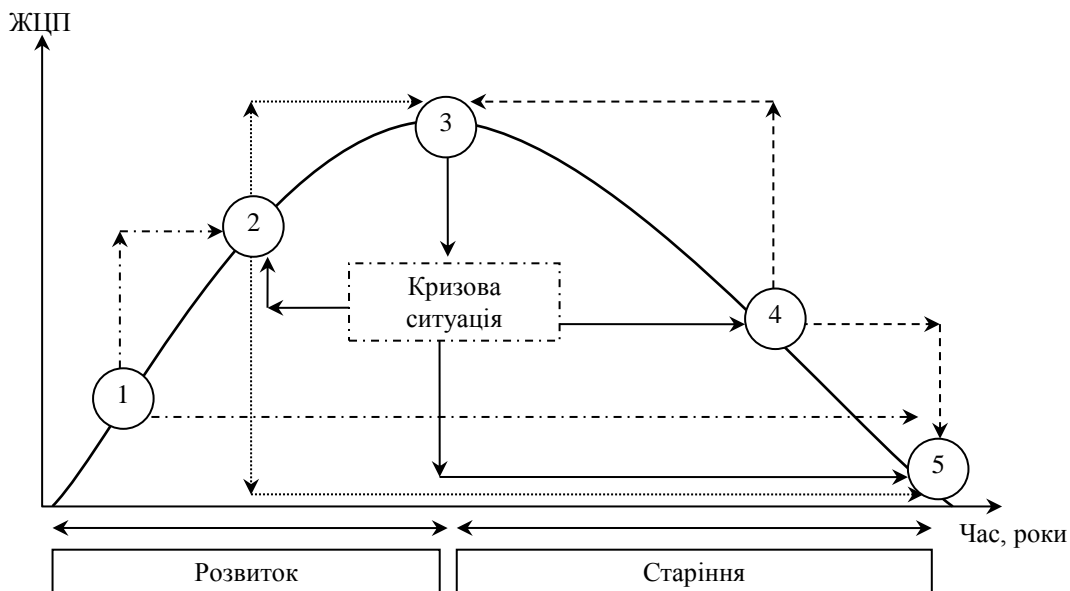


Рисунок 2– Сценарій розвитку підприємства (гіпотетична проблемна (кризова) ситуація)

Примітка: позначення етапів: 1 – «народження»; 2 – «зростання»;  
3 – «стабілізація»; 4 – «старіння»; 5 – «смерть»

Санація на першому етапі (1) розвитку підприємства «народження» може мати як позитивні наслідки – перехід на стадію «зростання» (2), так і негативні – припинення існування (настання кризового стану, перехід на етап 5 – «смерть»). Санація на другому етапі (2, «зростання») приводить або до розквіту і «стабілізації» (етап 3), або до кризи і «смерті» (етап 5). Санація на етапі 3 («зростання» → «стабілізація») спричинить повернення на попередню стадію (2, другий етап – «зростання») або стимулює процес «старіння» (стагнації) (етап 4).

Звичайно, події, проілюстровані рис. 2, можуть розвиватися не тільки під тиском зовнішніх факторів. Вони можуть бути такими й через внутрішні причини (вихід з ладу машин і механізмів, перебої в підсистемі забезпечення, організаційні непогодженості, помилки персоналу і т.д.). Нас ця ілюстрація цікавить лише з погляду подій, що відбуваються в зоні відхилень, які допускаються, тобто на перших трьох етапах. Це пов'язане з тим, що саме в цій зовні благополучній зоні формуються погрози стабільності роботи фірми і назрівають кризові явища, запобігання і ліквідація яких – найперше завдання виробничого, чи як його називають за кордоном – операційного менеджера. В зоні відхилень, що допускаються, ще прийомами функціонального (а не ситуаційного, антикризового, адаптивного) менеджменту можна ефективно управляти з меншого часткою ризику і меншими витратами. Тому з'ясування і визначення величини відхилень, що допускаються, на кожному характерному етапі, наприклад, тимчасовому (може будь-якого періоду: місяць, тиждень, доба, директивні терміни) або організаційно-

технологічному (завершення комплексу робіт, передача фронту робіт чи частини продукції суміжникам) є актуальним завданням для теорії і практики менеджменту. При збільшенні масштабів небезпеки і набуття наочних обрисів фірма розробляє і здійснює спеціальні плани, що містять шляхи і способи вирішення проблем, і різні цільові програми. Інтенсивність роботи над ними багато в чому залежить від швидкості розвитку ситуації, насамперед, у зовнішньому середовищі. Чим краще фірма підготовлена до початку «бойових» дій, тим менше часу їй необхідно для відповідної реакції. Але саме рішення приймається, виходячи з необхідних витрат на вироблення рішення і його забезпечення, а також можливих втрат (насамперед прибутку). Якщо аналіз вказує на наближення значної небезпеки, що може настати швидше, ніж фірма осмислить ситуацію і виробить відповідні кроки, задіється наявна наготові надзвичайна антикризова програма. Вона передбачає насамперед встановлення безупинного спостереження за економічними, політичними, соціальними тенденціями і розвитком подій за межами фірми щодо появи екстрених проблем, їхній безупинний аналіз й інформування керівництва про все, що заслуговує на увагу.

Швидке реагування забезпечується тим, що обов'язок оперативного управління бере на себе спеціальна група вищого керівництва фірми, що володіє для цього необхідними ресурсами і повноваженнями для проведення конкретних дій, які, в разі потреби, здійснюються врозріз із усіма принципами ієрархічної організації. У її розпорядженні є служби, що постійно аналізують ситуацію і необхідні підготовлені рішення і

рекомендації, а також мережа «аварійних» комунікацій, прообраз яких добре відомий як оповіщення по ланцюжку. Іншими словами, з появою кризових і надзвичайних ситуацій фірма переходить на ситуаційне антикризове управління. Усе це дає можливість оперативно переглядати пріоритетність проблем відповідно до швидкозмінливих обставин, швидко реагувати на події, передбачати появу нових небажаних тенденцій, контролювати технічні й економічні наслідки діяльності фірми. Успішність діяльності такої групи багато в чому визначається тим, що вона сумісна з більшістю організаційних структур і водночас не залежить від них. Фахівці створеної групи (команди) повинні володіти мистецтвом вирішення проблем у процесах антикризового управління і володіти практичною методологією ефективного управління в умовах ризику і невизначеності. Вони повинні мати спеціальну підготовку в галузі управління, розуміти і враховувати специфіку роботи підприємства в регіональній і галузевій інфраструктурі, функціональну специфіку управління фінансами, персоналом, технологіями, інформаційними потоками й ін.

В умовах тотального скорочення часу на прийняття зважених управлінських рішень і адаптацію до нових умов, а також обмеженості внутрішньогосподарських можливостей для

залучення додаткових ресурсів використання контролінгу в управлінні підприємством стає все більш привабливим. Це особливо важливо для підприємств з тривалим циклом виробництва, що вимагають постійних і великих фінансових вкладень внаслідок специфіки їх діяльності. На сьогодні, враховуючи відсутність єдиного розуміння контролінгу як соціально-економічної субстанції в системі управління суб'єктом господарювання, питання впровадження та організації контролінгу вирішуються індивідуально для кожного підприємства з урахуванням специфіки їх діяльності.

Впровадження системи контролінгу на підприємствах ставить перед керівництвом конкретні завдання організаційного характеру, що передбачають формування відповідної організаційної структури, формування мети та завдань, визначення виду та періодичності подання інформації, формування системи контролю щодо повноти, достовірності та оперативності подання відповідної звітності. Дискусійні питання щодо створення служби контролінгу на підприємстві, чи покладення функціональних обов'язків контролера на працівника у складі фінансово-економічної групи потребують додаткового дослідження, а отже, в таблиці наведено ідентифікацію завдань контролінгу залежно від виконавця.

Таблиця – Ідентифікація завдань контролінгу залежно від виконавця

Зміст зобов'язань	Служба контролінгу	Контролер у складі фінансово-економічної групи
Організація роботи служби контролінгу	+	
Розробка концепції управління суб'єктом господарювання в довгостроковій перспективі	+	
Сприяння встановленню стратегічних та оперативних цілей розвитку суб'єкта господарювання	+	
Складання загального плану розвитку суб'єкта з урахуванням заданих цільових параметрів	+	
Координація процесу планування в управлінні підприємством	+	
Відстеження, коригування та оцінка ступеня досягнення цілей	+	
Обговорення результатів аналізу відхилень з відповідальними посадовими особами	+	
Розроблення альтернативи у разі недосягнення визначеної мети	+	
Організація контролю за збиранням і аналізом облікової інформації	+	+
Розроблення процедур передачі даних з бухгалтерії в службу контролінгу	+	+
Розроблення форм збирання аналітичної інформації по підрозділах	+	+
Перевірка наявності, стану, правильності оцінки активів, ефективності використання всіх видів ресурсів	+	+
Перевірка достатності та відповідності чинним нормативним актам і установчим документам системи внутрішніх регламентів і процедур контролю (наказів, розпоряджень, інструкцій)	+	+
Опрацювання та аналіз отриманих даних	+	+
Розроблення пропозицій щодо вдосконалення облікового процесу	+	+
Аналіз варіантів автоматизації обліку	+	+
Розроблення форм для автоматизованого збирання інформації	+	+

Можемо констатувати, що впровадження служби контролінгу сприятиме досягненню як стратегічних, так і оперативних цілей розвитку суб'єкта господарювання, на відміну від контролера у складі фінансово-економічної групи. Контролінг в системі управління економічним потенціалом суб'єктів будівельного ринку можна визначити як окремий процес, який здійснюється з використанням конкретних методів, окремо розроблених і визначених керівництвом задля ефективного, раціонального використання матеріальних, фінансових, трудових та інших видів ресурсів, а також регулювання їх задля отриманого бажаного результату та поставлених цілей. Виходячи з вищезазначеного, контролінг має свій результат, і відповідно показники ефективності його здійснення, які можна визначити, виходячи із ідентифікованих цілей та завдань. Під час провадження господарської діяльності менеджментом господарюючого суб'єкта розробляються певні нормативи використання наявних ресурсів, які є плановими параметрами та відповідають стратегічним цілям діяльності підприємства. Отримані результати порівнюються з плановими у відносних чи абсолютних значеннях з метою подальшої координації дій, прийняття відповідних управлінських рішень і, можливо, перегляду нормативів. Тобто, ефективність контролінгу може визначатися кількісно – відхилення факту від норми.

На діяльність суб'єкта будівельного ринку постійно здійснюють вплив фактори, що можуть значно погіршити чи покращити його функціонування та розвиток, у зв'язку з чим виникає постійна необхідність у відповідному реагуванні задля своєчасного зменшення (збільшення) їх впливу. Оцінюючи ефективність контролю, в даному випадку можна говорити про якісні показники.

Оцінити ефективність контролінгу можливо лише в динамічному зіставленні функціонування підприємства до впровадження системи контролінгу та після, або ж проводити порівняння з підприємствами з аналогічними економічними параметрами або конкурентами. Оцінювання ефективності системи контролінгу здійснюється як в довгостроковій, так і короткостроковій перспективі. Необхідність оцінювання ефективності системи контролінгу в довгостроковій перспективі зумовлена стратегічним характером контролінгу, коли ефект від впровадження має довгостроковий характер. Тому підходи до оцінювання ефективності системи контролінгу мають належати до сфери інвестиційних розрахунків, базуватись на відомих методиках і показниках оцінювання ефективності інвестицій. При цьому слід також враховувати ефективність і у короткостроковій перспективі.

Стратегічний і оперативний контролінг тісно взаємопов'язані між собою і переходять від

оперативного до стратегічного і навпаки. Методи стратегічного контролінгу покликані забезпечити розвиток підприємства у тривалій перспективі (у майбутньому), методи оперативного контролінгу – здійснювати активне управління складовими потенціалу в короткостроковій перспективі.

Відповідно, з метою ефективного управління потенціалом суб'єктами будівельного ринку, оціночні показники мають бути згруповані за такими напрямками: стратегічні (характеризують місію і стратегічні цілі девелопера і можуть застосовуватися тільки для стратегічного планування та обліку); тактичні (застосовуватися як для стратегічного, так і для оперативного планування і пов'язують стратегію суб'єкта з його оперативною діяльністю. Ці показники, з одного боку, є компонентами стратегії, з іншого – вимірниками ефективності оперативної діяльності); оперативні (застосовні тільки для планування і обліку результатів оперативної діяльності. До цієї групи належать показники, які вимірюють приватні процеси і дублюють показники першої і другої груп).

Система відповідних показників має логічно і структурно інтегруватися в концепцію контролінгу на підприємстві, тобто бути основою управлінської звітності та складовою процесів аналізу, планування й контролю фінансово-господарської діяльності. У міру руху від стратегічної цілі на кожному рівні відбувається розширення, збільшення кількості показників, які мають вплив на досягнення показника, який характеризує кінцеву мету діяльності суб'єкта господарювання.

Контролінг забезпечує інтеграцію управлінських підсистем і відповідних їм функцій управління (планування, облік, контроль і т.д.) в єдину комплексну систему, яка відображає інтеграційні процеси і володіє механізмом їх регулювання і координації. Перспективним напрямом у цій сфері є застосування економіко-математичних моделей, реалізація яких в прикладному аспекті сприятиме проведенню етіологічної оцінки формування та використання економічного потенціалу, результати якої створюють фундаментальну інформаційну платформу для визначення дієвості та ефективності наявної системи контролінгу на підприємстві.

Обґрунтовано теоретичний підхід щодо ідентифікації місії контролінгу в системі управління економічним потенціалом суб'єктів будівельного ринку, який дає змогу через диференціацію його складових компонентів (планування, облік, аналіз, контроль) визначити структуру власних та залучених можливостей (джерел формування) економічного потенціалу щодо його складових.

Визначений інструментарій контролінгу в системі управління економічним потенціалом підприємства за складовими потенціалами та залежно

від видів контролінгу – оперативного та стратегічного, що, в практичному аспекті, сприятиме можливості перехресного контролю результатів та взаємодоповнюваності різних методів дослідження. Суб'єкти господарювання, застосовуючи відповідний інструментарій, за рахунок спрощення процедур планування, прийняття рішень та отримання своєчасної інформації, отримують значний економічний ефект.

### Висновки

В дослідженні систематизовані етапи оцінювання контролінгу трансформації економічного потенціалу з урахуванням життєвого циклу підприємства, який ґрунтується на поетапному виконанні аналітичних, оціночних, контрольних процедур з одночасним діагностуванням ризиків зовнішнього, внутрішнього середовища та імплементації управлінських рішень, орієнтованих на уникнення (нейтралізацію) диспропорцій у розвитку складових економічного потенціалу суб'єктів будівельного ринку. Розроблений алгоритм, в основі якого покладено систему управлінських заходів, в практичному аспекті допоможе побудувати достовірну інформаційну платформу для діагностики ефективності використання економічного потенціалу.

Визначено інструментарій контролінгу в системі управління економічним потенціалом підприємства за складовими потенціалу та залежно

від видів контролінгу – оперативного та стратегічного, що в практичному аспекті сприятиме можливості перехресного контролю результатів та взаємодоповнюваності різних методів дослідження. Суб'єкти господарювання, застосовуючи відповідний інструментарій, за рахунок спрощення процедур планування, прийняття рішень та отримання своєчасної інформації отримують значний економічний ефект.

Запропоновано методологічні основи аналізу економічного потенціалу для виміру ефективності контролінгу, що базуються на комплементарному синтезі методології пізнання, методології оцінювання, методології контролінгу, які допомагають виокремити специфічні властивості, аналітичні, інформаційно-логічні та евристичні залежності видів контролінгу в системі управління економічним потенціалом суб'єктів будівельного девелопмента.

За підсумками проведеного дослідження з'ясовано, що економічна безпека будівельного підприємства має ґрунтуватись на взаємодії стабілізаційної, захисної, адаптивної, інформаційної, антикризової, сприяння, нормативної, інструктивної та ресурсозабезпечувальної функцій, а також враховувати в системі управління прогностні, регуляторні, профілактичні, аналітичні, стримуючі, контрольні, оптимізаційні, стратегічні, планування, перспективні, стимулюючі, управлінські, оцінювання й організаційні її елементи.

### Список літератури

1. Економетричний інструментарій управління фінансовою безпекою підприємств будівництва [Текст] : [монографія] / [Л. В. Сорокіна та ін.] ; за наук. ред. проф. Сорокіної Л. В., Гойка А. Ф. – К. : Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури, 2017. – 403 с.
2. Теоретико-методологічні засади інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні. / П. М. Куліков, В.Г. Федоренко, Г.М. Рижакова та ін., кол. монографія. ТОВ «ДКС центр» Київ-2018. – 442 с.
3. Модернізація фінансових систем: методологія та інструменти управління [Монографія]; за ред. чл. кор. НАН України, д-ра екон. наук, проф. Лисенка Ю. Г. – Полтава, 2017. – 258 с.
4. Tetyana Marchuk, Dmytro Ryzhakov, Galyna Ryzhakova and Sergiy Stetsenko (2017). Identification of the basic elements of the innovationanalytical platform for energy efficiency in project financing. *Investment Management and Financial Innovations (open-access)*, 14(4), pp. 12-20. DOI:[http://10.21511/imfi.14\(4\).2017.02](http://10.21511/imfi.14(4).2017.02)
5. Плаксієнко В.Я. Наукове обґрунтування інструментарію контролінгу в системі управління економічним потенціалом підприємства / В.Я. Плаксієнко, І.М. Назаренко, А.І. Орехова // *Бізнес – Інформ.* – 2018. – № 3. – С. 375-380.
6. Поколенко В.О. Запровадження інструментарію вибору альтернатив реалізації будівельних проектів за функціонально-технічною надійністю організацій-виконавців / В.О. Поколенко, Г.М. Рижакова, Д.О. Приходько // *Управління розвитком складних систем.* – 2014. – Вип. 19. – С.104-108.
7. Рижакова Г.М. Моделі цільового вибору репрезентативних індикаторів діяльності будівельних підприємств: етимологія та типологія систем діагностики [Текст] / Г.М. Рижакова, Д.О. Приходько, К.М. Предун, Т.С. Лугіна, Т.С. Коваль // *Управління розвитком складних систем.* – 2017. – № 32. – С. 159 – 165.
8. Chernyshev D. Implementation of principles of biospheric compatibility in the practice of ecological construction in Ukraine [Текст] / D. Chernyshev, I. Ivakhnenko, G. Ryzhakova, K. Predun // *International Journal of Engineering & Technology – UAE: Science Publishing Corporation*, 2018. – Vol 10, No 3.2: Special Issue 2. – Pp. 584-586.

**Рыжаков Дмитрий Андреевич**

Кандидат экономических наук, доцент, докторант кафедры экономики строительства, [orcid.org/0000-0002-2777-7480](https://orcid.org/0000-0002-2777-7480)

*Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев*

**Коваль Тимур Сергеевич**

Аспирант кафедры менеджмента в строительстве, [orcid.org/0000-0003-0300-2821](https://orcid.org/0000-0003-0300-2821)

*Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев*

**Федорова Яна Юрьевна**

Аспирант кафедры менеджмента в строительстве, [orcid.org/0000-0002-1820-8016](https://orcid.org/0000-0002-1820-8016)

*Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев*

**Кучеренко Александр Иванович**

Аспирант кафедры менеджмента в строительстве, [orcid.org/0000-0002-2014-9510](https://orcid.org/0000-0002-2014-9510)

*Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев*

### РАЗВИТИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ ПОДСИСТЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА В СОСТАВЕ СИСТЕМЫ СТРОИТЕЛЬНОГО ДЕВЕЛОПМЕНТА

***Аннотация.** Идентифицированы организационные основы контроллинга, которые определяют взаимосвязь между целями, субъектами и объектами контроллинга, его архитектурой (методология, принципы, методы, инструменты, информационные потоки), внедрение которых позволяет избежать фрагментарности в процессе управления экономическим потенциалом субъектов строительного рынка. Систематизированы этапы оценки контроллинга трансформации экономического потенциала с учетом жизненного цикла предприятия, основанного на поэтапном выполнении аналитических, оценочных, контрольных процедур с одновременным диагностированием рисков внешней, внутренней среды и имплементирования управленческих решений, ориентированных на избежание (нейтрализацию) диспропорций в развитии составляющих экономического потенциала строительных предприятий. Разработанный алгоритм, в основе которого лежит система управленческих мер, в практическом аспекте позволит построить достоверную информационную платформу для диагностики эффективности использования экономического потенциала.*

***Ключевые слова:** контроллинг; управление предприятием; экономический потенциал; строительный девелопмент*

**Ryzhakov Dmytro**

PhD (Econ.), Associate Professor, Ph.D. student of the Department of Economics of Construction, [orcid.org/0000-0002-2777-7480](https://orcid.org/0000-0002-2777-7480)

*Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv*

**Koval Timur**

Post-graduate student of department of management in construction

*Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv*

**Fedorova Yana**

Postgraduate student of the Department of Management in Construction

*Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv*

**Kucherenko Oleksandr**

Postgraduate student of the Department of Management in Construction

*Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv*

### CONSTRUCTION OF AN EFFICIENT ECONOMIC CONTROLLING SUBSYSTEM AS PART OF THE BUILDING DEVELOPMENT SYSTEM

***Abstract.** The article identifies the organizational bases of controlling, which determine the relationship between the goals, subjects and objects of controlling, its architecture (methodology, principles, methods, tools, information flows), the implementation of which allows to avoid fragmentation in the process of managing the economic potential of subjects of the construction market. The stages of the evaluation of the controlling transformation of the economic potential taking into account the life cycle of the enterprise, based on the stage-by-stage performance of analytical, evaluation and control procedures with simultaneous diagnosis of risks of external and internal environment and implementation of management decisions aimed at avoiding (neutralizing) disproportions in the development of components of the economic potential of construction enterprises are systematized. The developed algorithm, which is based on the system of management measures, in practical aspect will allow to build a reliable information platform for the diagnosis of the efficiency of economic potential use.*

***Keywords:** controlling; enterprise management; economic potential; construction development*



**References**

1. Sorokina, L.V., Goika, A.F. and others, (2017). *Econometric Toolkit for Managing the Financial Security of Construction Enterprises [Monograph]*. Kyiv: Kyiv National University of Civil Engineering and Architecture, 403.
2. Kulikov, P.M., Fedorenko, V.H., Ryzhakova, H.M. and others, (2018). *Theoretical-methodological foundations of innovation-investment activity in Ukraine [Monograph]*. Kyiv, LLC DKS Center, 442.
3. Lysenko, Y.G., (2017). *Modernization of financial systems: methodology and management tools [Monograph]*. Poltava, 258.
4. Marchuk, Tetyana, Ryzhakov, Dmytro, Ryzhakova, Galyna, & Stetsenko, Sergiy, (2017). *Identification of the basic elements of the innovationanalytical platform for energy efficiency in project financing*. *Investment Management and Financial Innovations (open-access)*, 14(4), 12-20. DOI:http://10.21511/imfi.14(4).2017.02
5. Plaksiienko, V.Y., Nazarenko, I.M., & Oriekhova, A.I., (2018). *Scientific substantiation of controlling tools in the system of management of economic potential of the enterprise*. *Business-Inform*, 3, 375 – 380.
6. Pokolenko, V.O., Ryzhakova, H.M., & Prykhodko, D.O., (2014). *Implementation of a toolkit for selecting alternatives for the implementation of construction projects based on the functional and technical reliability of implementing organizations*. *Management of Development of Complex Systems*, 19, 104 – 108.
7. Ryzhakova, Galyna, Prykhodko, Dmitry, Predun, Konstantin, Lugyna, Tatyana, & Koval, Timur, (2017). *Models of target selection of representative indicators of activities of construction enterprises: the etymology and typology of systems of diagnostics*. *Management of Development of Complex Systems*, 32, 159 – 165.
8. Chernyshev, D., Ivakhnenko, I., Ryzhakova, G., & Predun, K., (2018). *Implementation of principles of biospheric compatibility in the practice of ecological construction in Ukraine*. *International Journal of Engineering & Technology – UAE: Science Publishing Corporation*. Vol 10, No 3.2: Special Issue 2, 584 – 586.

---

**Посилання на публікацію**

- APA Ryzhakov, Dmytro, Koval, Timur, Fedorova, Yana, & Kucherenko, Oleksandr, (2019). *Construction of an efficient economic controlling subsystem as part of the building development system*. *Management of Development of Complex Systems*, 39, 145 – 153; [dx.doi.org/10.6084/m9.figshare.11340707](https://doi.org/10.6084/m9.figshare.11340707).
- ДСТУ Рижаков Д.А. Розбудова ефективної підсистеми економічного контролю в складі системи будівельного девелопменту [Текст] / Д.А. Рижаков, Т.С. Коваль, Я.Ю. Федорова, О.І. Кучеренко // Управління розвитком складних систем. – 2019. – № 39. – С. 145 – 153; [dx.doi.org/10.6084/m9.figshare.11340707](https://doi.org/10.6084/m9.figshare.11340707).