

Економіка і управління підприємствами

УДК 658.15

Корінько Микола Данилович

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри аудиту та підприємництва
Національна академія статистики, обліку та аудиту*

Коринько Николай Данилович

*доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой аудита и предпринимательства
Национальная академия статистики, учета и аудита*

Korinko Nikolai

*Doctor of Economics, Professor,
Head of Audit and Entrepreneurship Department
National Academy of Statistics, Accounting and Auditing*

**КОНТРОЛЬНО-АНАЛІТИЧНА СИСТЕМА В УПРАВЛІННІ
ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ
КОНТРОЛЬНО-АНАЛИТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА В УПРАВЛЕНИИ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ
ANALYTICAL AND ANALYTICAL SYSTEM IN THE MANAGEMENT
OF THE ACTIVITY OF THE ENTERPRISE**

***Анотація.** Досліджено теоретичні та методологічні питання формування та функціонування контрольно-аналітичної системи управління впровадженням інвестиційно/інноваційних проектів у діяльності суб'єктів господарювання. Визначено, що управління підприємницькою діяльністю розглядається як сукупність методів і форм управлінської діяльності,*

спрямованих на виявлення та раціональне використання найбільш вигідних можливостей. Вирішення проблеми вибору найбільш ефективного інвестиційного/інноваційного проекту в умовах обмеженості ресурсів, зумовлює потребу у значному досвіді та знаннях методики управління діяльністю суб'єкта господарювання за всіма його складовими. Сформовано думку про те, що система управління за напрямками діяльності поділяється на декілька блоків. Структуровано завдання та цілі функціонування блоків системи управління діяльністю підприємства. Актуальним завданням сучасного етапу адаптації суб'єктів підприємницької діяльності до умов змінного середовища ринкової економіки є формування організаційних структур управління. Наведено обґрунтування того, що системний підхід у процесах вибору та застосування методів та принципів формування зазначених структур забезпечує вимоги до них, визначені змістом та сутністю проектів. Встановлено, що в основу методології проектування організаційної структури контрольно-аналітичної системи управління інноваційним проектом повинно бути покладено мету проекту, а також механізм її досягнення. Ефективність побудови організаційної структури контрольно-аналітичної системи управління для впровадження інноваційних проектів у діяльність підприємств оцінюється за комплексом критеріїв. Комплекс критеріїв для оцінки ефективності контрольно-аналітичної системи управління інноваційним проектом формується з урахуванням визначених напрямів оцінки її функціонування. Кінцевим критерієм для оцінки ефективності варіанту організаційної структури контрольно-аналітичної системи є найповніше і стійке досягнення цілей інноваційного проекту та цілей діяльності суб'єкта господарювання. Коригування організаційної структури контрольно-аналітичної системи повинно здійснюватися відповідно до змін в інноваційному проекті або необхідністю впровадження нового проекту.

Ключові слова: контрольно-аналітична система, підприємницька діяльність, управління, суб'єкт господарювання.

Аннотація. *Исследованы теоретические и методологические вопросы формирования и функционирования контрольно-аналитической системы управления внедрением инвестиционно/инновационных проектов в деятельности субъектов хозяйствования. Определено, что управление предпринимательской деятельностью рассматривается как совокупность методов и форм управленческой деятельности, направленных на выявление и рациональное использование наиболее выгодных возможностей. Решение проблемы выбора наиболее эффективного инвестиционного / инновационного проекта в условиях ограниченности ресурсов, обуславливает необходимость в значительном опыте и знаниях методике управления деятельностью предприятия по всем его составляющим. Сформировано мнение о том, что система управления по направлениям деятельности делится на несколько блоков. Структурировано задачи и цели функционирования блоков системы управления деятельностью предприятия. Актуальной задачей современного этапа адаптации субъектов предпринимательской деятельности к условиям изменяющейся среде рыночной экономики является формирование организационных структур управления. Приведено обоснование того, что системный подход в процессах выбора и применения методов и принципов формирования указанных структур обеспечивает требования к ним, определены содержанием и сущностью проектов. Установлено, что в основу методологии проектирования организационной структуры контрольно-аналитической системы управления инновационным проектом должно быть положено цель проекта, а также механизм её достижения. Эффективность построения организационной структуры контрольно-аналитической*

системы управления для внедрения инновационных проектов в деятельность предприятий оценивается по комплексу критериев. Комплекс критериев для оценки эффективности контрольно-аналитической системы управления инновационным проектом формируется с учетом определенных направлений оценки ее функционирования. Конечным критерием для оценки эффективности варианта организационной структуры контрольно-аналитической системы является полное и устойчивое достижение целей инновационного проекта и целей деятельности предприятия. Корректировка организационной структуры контрольно-аналитической системы должно осуществляться в соответствии с изменениями в инновационном проекте или необходимостью внедрения нового проекта.

Ключевые слова: *контрольно-аналитическая система, предпринимательская деятельность, управление, субъект хозяйствования.*

Summary. *Theoretical and methodological issues of formation and functioning of the control-analytical system of management of implementation investment/innovation project in the activity of economic entities are investigated. It is determined that business management is considered as a set of methods and forms of management activities aimed at identifying and rational use of the most profitable opportunities. The solution to the problem of choosing the most effective investment/innovation project in the conditions of limited resources, necessitates the considerable experience and knowledge of the method of managing the activity of the entity on all its components. The opinion is formed that the system of management by directions of activity is divided into several blocks. The tasks and goals of the blocks of activity management system of the enterprise are structured. The urgent task of the current stage of adaptation of business entities to the conditions of a changing market economy environment is the formation of organizational structures*

of management. The substantiation is given that the systematic approaching he processes of selecting and applying the methods and principles of formation of these structures provides the requirements for them, determined by the content and essence of the projects. It is established that the purpose of the project, as well as the mechanism of its achievement, should be based on the methodology of designing the organizational structure of the control and analytical system form an aging the innovative project. The effectiveness of building the organizational structure of the control and analytical management system for the implementation of innovative project sin the activities of enterprises is evaluated by a set of criteria. The set of criteria for evaluating the effectiveness of the control-analytical system of management of an innovative project is formed taking in to account certain directions of evaluation of its functioning. The final criterion for evaluating the effectiveness of a variant of the organizational structure of the control and analytical system is the most complete and sustainable achievement of the goals of the innovation project and the goals of the entity. Adjustment of the organizational structure of the control and analytical system should be made in accordance with changes in the innovative projector the need to introduce a new project.

Key words: *control and analytical system, entrepreneurial activity, management, entity.*

Постановка проблеми. Управління підприємницькою діяльністю розглядається як сукупність методів і форм управлінської діяльності, спрямованих на виявлення та раціональне використання найбільш вигідних можливостей. Керування впровадженням інвестиційних/інноваційних проєктів доцільно здійснювати з використанням контрольно-аналітичної системи, яка забезпечує інформацією процес прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Недостатність теоретичного і методичного

забезпечення формування та функціонування контрольно-аналітичної системи в управлінні діяльністю підприємств, в умовах змін зовнішнього середовища, знижує можливості ефективної підприємницької діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняними та зарубіжними вченими певним чином приділена увага питанням розвитку теорії та методології формування контрольно-аналітичної системи в управлінні суб'єктами господарювання.

Бодяко А.В., Бондаренко А.А. дослідили питання сучасних тенденцій оновлення обліково-звітної і контрольно-аналітичної концепції інформаційного супроводу управлінських рішень [1, с. 5-11].

Жуков Р. Ф. висвітлив результати дослідження в частині понять кібернетики та можливостей їх використання в управлінні виробництвом [2].

Карпова Т.П. розглянула питання інтеграції всіх видів інформації, які формуються в системі обліку, контрольно-аналітичній системі для управління діяльністю в організації [3, с. 126-129].

Компанійцева О.В. розглянула контрольно-аналітичні функції в системі управління логістикою інвестиційних проектів в межах реалізації стратегічних імператив [4, с. 391-398].

Крутик А. Б., Маркушевич О. Г. дослідили механізм управління підприємством в умовах вільної економіки [5].

Мощенко О.В., Шайлиева М.М., Усанов А.Ю. навели результати дослідження контрольно-аналітичних аспектів управління запасами на підприємствах [6, с. 35-39].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). За результатами дослідження здійснити теоретичні обґрунтування та запропонувати методики формування та функціонування контрольно-аналітичної системи управління

впровадженням інвестиційно/інноваційних проектів у діяльність суб'єктів господарювання.

Виклад основного матеріалу. Для здійснення управління діяльністю суб'єкта господарювання застосовується системний підхід. У зв'язку з цим управління підприємницькою діяльністю визначається як сукупність методів і форм управлінської діяльності (планування, облік, контроль, аналіз, регулювання), спрямованих на виявлення та раціональне використання найбільш вигідних можливостей для досягнення поставлених цілей.

Система управління підприємницькою діяльністю охоплює методи й процедури планування, контролю, аналізу, регулювання, зворотні зв'язки, що уможлиблює підвищення ефективності рішень як при розробці напрямів діяльності, так і при їх реалізації. Сама система управління за напрямками діяльності поділяється на декілька блоків.

Перший блок цієї схеми – керуючий. Він об'єднує управлінський персонал, акціонерів та інвесторів, які безпосередньо впливають на процеси управління. Саме вони приймають рішення про необхідність здійснення господарських операцій та управління фактами господарського життя для досягнення поставлених цілей.

Наступний блок – вироблення ідей. Тут розробляються різні варіанти інвестиційних проектів, що відповідають цілям підприємницької діяльності суб'єкта господарювання. Усі вироблені ідеї надходять до першого блоку, де відбираються ті з них, що задовольняють досягненням стратегічних цілей.

Схвалені керуючим блоком ідеї направляють до блоку аналізу запропонованих проектів. Саме на цьому етапі з урахуванням ризику здійснюється оцінка ефективності інвестиційних та інноваційних проектів, запропонованих для впровадження, і відбираються найбільш сприйнятні для впровадження на даному суб'єкті господарювання. Результати аналізу

передаються в управлінський блок, де вищий управлінський персонал приймає остаточне рішення про доцільність впровадження інвестиційного/інноваційного проекту для підприємства. Циклічний взаємозв'язок між блоками надає можливість з безлічі запропонованих інвестиційних/інноваційних ідей вибрати той проект, що є не лише ефективним, а й задовольняє всі вимоги управлінського персоналу, акціонерів (засновників) та інвесторів. У випадку, якщо після аналізу запропонованих інвестиційних/інноваційних проектів буде відібраний варіант для впровадження, здійснюється відповідна зміна технічних умов підприємницької діяльності.

Обов'язковим блоком управління підприємницькою діяльністю повинен бути блок експертних оцінок. Його необхідність обумовлена потребою в забезпеченні об'єктивних оцінок зворотного зв'язку між станом діяльності і управлінським персоналом. Експерти, оцінюючи фінансово-економічну ситуацію процесу підприємницької діяльності та вплив на нього зовнішніх факторів, надають висновки про необхідність прийняття управлінських рішень щодо внесення корегувань.

Наявність таких оцінок в управлінні надає можливість зробити процес підприємницької діяльності динамічним, урахувати вплив зовнішніх факторів на фінансово-економічний стан підприємства і скоригувати процес впровадження інвестиційних/інноваційних проектів на основі отриманих даних.

Формування системи управління діяльністю суб'єкта господарювання доцільно проводити з вдосконаленням існуючих і створення нових підходів у галузі аналізу, прогнозування та планування інноваційних заходів. Управління підприємницькою діяльністю у період коли перед підприємством постає проблема вибору найбільш ефективного інвестиційного/інноваційного проекту в

умовах обмеженості ресурсів, характерних для транзитивної економіки, зумовлює потребу від працівників суб'єктів господарювання значного досвіду та знань методики управління за всіма його складовими.

Науково обґрунтоване формування організаційних структур управління – актуальне завдання сучасного етапу адаптації суб'єктів господарсько-фінансової діяльності до умов змінного середовища ринкової економіки. Саме системний підхід у процесах вибору та застосування методів та принципів формування зазначених структур забезпечує вимоги до них, які визначаються змістом та сутністю інноваційних проектів.

Без розвитку методів проектування структур управління неможливе подальше вдосконалення управління та підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання на основі впровадження інноваційних проектів, оскільки:

- оперування організаційними формами управління, що не відповідають вимогам змін у ринкових відносинах, а в ряді випадків створюють небезпеку деформації самих завдань управління, за нових умов господарювання призводить до припинення діяльності суб'єктів господарювання;
- зумовлена потреба переходу від побудови системи управління на засадах впровадження і використання окремих автоматизованих систем управління до комплексного вдосконалення організаційного механізму в частині віднесення управління технічними системами до сфери звичайної діяльності;
- проектування найскладнішого механізму – механізму управління – у більшості випадків проводиться без залучення фахівців, які володіють сучасною методологією формування організаційних систем.

У процесі розробки принципів і методики проектування структури управління необхідно відмовлятися від застосування блок-схем, що

складаються з незмінного набору органів управління, які відповідають кожній спеціалізованій функції. Система управління впровадженням інноваційного проекту операційної, фінансової, інвестиційної діяльності підприємства повинна охоплювати сукупність цілей і їх розподіл для досягнення між різними ланками управління. Відповідно визначається склад підрозділів, що знаходяться у визначених зв'язках і відносинах між собою та розподіл відповідальності. Елементами структури управління при впровадженні інноваційного проекту у діяльність підприємства є комунікації, потоки інформації та документообіг. Організаційна структура – поведінкова система, окремі виконавці та об'єднані в групи працівники, які постійно вступають у стосунки, визначені відносинами підлеглих для вирішення загальних завдань, що відповідають визначеному в інноваційному проекті.

Багатобічність організаційного механізму обумовлює сполучення у використанні різних (формальних, неформальних) методів, зумовлює доцільність використання системного підходу у поєднанні наукових методів і принципів формування організаційних структур. В основу методології проектування організаційної структури контрольно-аналітичної системи управління впровадженням інноваційного проекту покладено мету проекту, а також механізм її досягнення.

Системність самого підходу до формування організаційної структури контрольно-аналітичної системи управління впровадженням інноваційного проекту пов'язана з вирішенням таких завдань:

- а) охопити весь спектр управлінських завдань, без розв'язання яких реалізація цілей інноваційного проекту виявиться неповною;
- б) виявити та взаємно пов'язати (згідно з цілями інноваційного проекту) всю систему функцій, прав та відповідальності за вертикаллю управління;

- в) дослідити й організаційно оформити всі зв'язки та відносини по горизонталі управління;
- г) забезпечити органічне сполучення вертикалі та горизонталі управління відповідно до завдань інноваційного проекту.

Важливим питанням для формування організаційної структури контрольно-аналітичної системи управління впровадженням інноваційного проекту є дослідження впливу зовнішнього середовища на її поетапне проектування [2; 5]:

Перший етап – виявлення й опис елементів зовнішнього середовища (вхід, вихід, технології, знання).

До другого етапу віднесено виявлення стану взаємозв'язків між його елементами.

За третім етапом проводиться визначення рівня та ознак його елементів (зміни, визначеність, наявність зворотного зв'язку).

Четвертий етап – проектування кожного елемента організаційної структури контрольно-аналітичної системи управління інноваційним проектом з урахуванням зовнішнього середовища, в якому цей елемент функціонуватиме.

П'ятий етап – формування механізму управління об'єктом, який є результатом впровадження інноваційного проекту з урахуванням специфіки елементів організаційної структури контрольно-аналітичної системи управління впровадженням інноваційного проекту у діяльність підприємства та її зовнішнього середовища.

Одним з головних недоліків підходів до формування управлінських структур, що застосовувалися раніше, була їхня функціональна орієнтація, чітка регламентація власне процесів управління, а не їх результатів. Саме тому зростає важливість утворення організаційної структури контрольно-аналітичної системи управління впровадженням інноваційного проекту у діяльність суб'єкта

господарювання з урахуванням взаємозв'язку різних ланок системи управління для встановлення їх функціональної спеціалізації. Системний підхід, відповідно до якого надається важливе значення науково обґрунтованому визначенню функцій управління, зокрема нормативів чисельності управлінського персоналу для забезпечення виконання окремих етапів загального процесу формування організаційно-управлінської структури, орієнтує дослідників і розробників структур на використання більш загальних принципів проектування. Він припускає вихідне визначення системи цілей управління, що зумовлюють структуру завдань і зміст функцій апарату управління у процесі впровадження інноваційних проектів у підприємницьку діяльність.

Основне призначення більшості виробничих підприємств, з погляду суспільства, визначається цілями задоволення ринкових потреб у виробленій продукції та наданих послугах (здійснених і виконаних роботах). Водночас встановлено, що однозначність формування цілей інноваційного проекту і структури управління ним відсутня.

Методи формування організаційних структур контрольно-аналітичних систем управління розглядаються у контексті з завданнями, що стоять перед зазначеними системами. Ці методи мають різну природу, кожний з них окремо не дозволяє вирішити практично всі важливі проблеми, тому доцільно їх застосовувати в органічному сполученні.

Ефективність побудови організаційної структури контрольно-аналітичної системи управління для впровадження інноваційних проектів у діяльність підприємств не може бути оцінена за одним показником. З одного боку, при цьому необхідно враховувати, наскільки структура системи забезпечує досягнення підприємством результатів впровадження інноваційних проектів у його діяльність, що відповідають поставленим перед нею цілям. З іншого боку – наскільки внутрішня побудова системи і процеси її функціонування адекватні

вимогам інноваційного проекту у діяльність до змісту самої організаційної структури та її властивостей. Кінцевим критерієм ефективності у процесі порівняння різних варіантів організаційної структури контрольно-аналітичної системи є найповніше і стійке досягнення цілей інноваційного проекту та цілей діяльності суб'єкта господарювання. Вирішення завдання перетворення цього критерію на систему показників, що застосовуються у практичній управлінській діяльності, відноситься до важливих та важких завдань. Доцільним є використання у практиці набору нормативних характеристик апарату управління, зокрема:

- продуктивність у процесі переробки інформації;
- оперативність прийняття управлінських рішень;
- надійність, адаптивність і гнучкість.

Визначення чисельності персоналу з використанням критерію економічної ефективності, відповідно до якого забезпечується максимізація результатів щодо витрат на управління, уможливорює уникнення проблем в аспекті ефективності дії управлінського персоналу. Зазначеним, об'єктивно обґрунтовується чисельність апарату управління для забезпечення повноти вирішення завдань, що визначаються цілями організаційної структури.

Формування організаційної структури контрольно-аналітичної системи управління впровадженням інноваційного проекту у діяльність суб'єкта господарювання включає формулювання цілей і завдань, визначення складу і місця підрозділів, обсягів їх ресурсного забезпечення (включаючи чисельність працюючих), розробку регламентуючих процедур, документів, положень, які закріплюють і регулюють форми, методи, процеси, що в ній здійснюються.

Зазначені роботи здійснюються за трьома основними стадіями.

Перша стадія охоплює формування загальної структурної схеми; ця стадія у всіх випадках має принципове значення, оскільки на ній визначаються

головні аспекти контрольно-аналітичної системи, а також напрями, за якими повинно бути здійснене більш поглиблене проектування як організаційної структури, так і найважливіших її характеристик (зокрема, здатності до сприйняття та переробки інформації).

До робіт для здійснення на другій стадії віднесено: проектування складу підрозділів та зв'язків між ними; реалізуються організаційні рішення в цілому на рівні апарату управління суб'єкта господарювання та на рівні окремих підрозділів, проводиться розподіл завдань для вирішення та структуризація внутрішніх організаційних зв'язків. До поняття «підрозділ» віднесено структурні одиниці органу управління суб'єкта господарювання (відділи, бюро, управління, сектори, лабораторії), які організаційно виділено за лінійно-функціональними та програмно-цільовими ознаками. При цьому підрозділи контрольно-аналітичної системи мають власну внутрішню структуру.

На третій стадії виконується регламентація контрольно-аналітичної системи; ця стадія передбачає визначення кількісних характеристик апарату управління і розробку процедур щодо управлінської діяльності. Вона включає:

- розробку складу внутрішніх елементів основних підрозділів (бюро, груп і посад);
- визначення проектної чисельності підрозділів;
- розподіл завдань і робіт між конкретними виконавцями;
- встановлення відповідальності за їх виконання;
- розробку процедур виконання управлінських робіт у підрозділах;
- розрахунки витрат на управління та показників ефективності діяльності апарату управління в умовах організаційної структури, що проектується.

Проектування структур проводиться із застосуванням прийомів відображення технологічної, економічної, інформаційної, адміністративно-

організаційної взаємодії та соціально-психологічних характеристик і зв'язків, які піддаються безпосередньому аналізу та раціональному проектуванню.

Складність вирішення питань, які виникають у процесі формування організаційної структури контрольно-аналітичної системи управління інноваційним проектом полягає у її неоднозначності, яка не вирішується формальним підходом, у тому числі і щодо визначення показників її оптимальності. Це – кількісно-якісна, багатовекторна проблема, що розв'язується на основі сполучення наукових, у тому числі формалізованих, методів аналізу, оцінювання, моделювання контрольно-аналітичної системи з суб'єктивною діяльністю відповідальних керівників, фахівців і експертів щодо вибору та оцінки найкращих варіантів організаційних рішень.

Організаційне проектування контрольно-аналітичної системи управління впровадженням інноваційних проектів підприємств здійснюється за етапами наближення до моделі раціональної структури управління, де методи проектування відіграють допоміжну роль у процесі розгляду, оцінюванні та прийнятті до практичної реалізації найбільш ефективніших варіантів організаційних рішень.

Процес проектування контрольно-аналітичної системи управління впровадженням інноваційного проекту у діяльність підприємства заснований на комплексному використанні методів. Застосування обраного методу для вирішення проблеми формування системи базується на її характері, а також доцільності проведення необхідного дослідження.

Оцінка ефективності управлінських рішень стосовно формування контрольно-аналітичної системи управління впровадженням інноваційного проекту підприємства для забезпечення реалізації процесу його впровадження є елементом розробки відповідних проектних і планових рішень. Ці рішення надають можливість провести оцінювання стану діючої контрольно-

аналітичної системи, заходів, що плануються, проектуються, розроблюються та впроваджуються з метою вибору раціональнішого варіанту структури або способу її вдосконалення. Ефективність контрольно-аналітичної системи управління впровадженням інноваційного проекту підприємства оцінюється на стадії проектування, у процесі аналізу діючих структур управління з метою планування і здійснення заходів щодо їх удосконалення.

Комплекс критеріїв ефективності контрольно-аналітичної системи управління впровадженням інноваційного проекту у діяльності суб'єкта господарювання формується з урахуванням двох напрямів оцінки її функціонування:

— за ступенем відповідності результатів, що досягаються, цілям інноваційним проектом;

— за ступенем відповідності процесу функціонування системи об'єктивним вимогам до його змісту, організації та результатів досягнення цілей створення контрольно-аналітичної системи управління інноваційним проектом у діяльності підприємства.

Критерієм вибору при порівнянні різних варіантів контрольно-аналітичної системи управління впровадженням інноваційного проекту слугує можливість найповнішого та найбільш стійкого досягнення кінцевих цілей системи за відносно менших витрат на забезпечення її функціонування.

Принципове значення для оцінки ефективності контрольно-аналітичної системи управління впровадженням інноваційного проекту має вибір бази для порівняння або визначення рівня ефективності, що приймається за бажаний. Застосовується декілька підходів до оцінок. За одним із них аналітичні оцінки отримуються у результаті співставлення показників ефективності проектової (діючої) контрольно-аналітичної системи управління впровадженням інноваційного проекту з нормативним, який запроектовано із

застосуванням прогресивних методів. За іншим підходом аналітичні оцінки отримуються у результаті співставлення показників ефективності проектованої (діючої) контрольної-аналітичної системи управління впровадженням інноваційного проекту з показниками так званої "еталонної" системи, яку визнано ефективною виходячи із принципів необхідності та достатності для керування інноваційними проектами.

Метод експертної оцінки організаційного рівня аналізованої та проектованої системи, окремих її підсистем і прийнятих проектних та планових рішень, або комплексної оцінки системи управління, заснованої на застосуванні кількісно-якісного підходу надає можливість оцінювати ефективність управління за значною сукупністю факторів.

Показники, що використовуються у процесі оцінювання ефективності контрольної-аналітичної системи управління впровадженням інноваційного проекту у діяльності підприємства, поділяються на три взаємозалежні групи.

Першу групу складають показники, що характеризують ефективність системи та виражаються через кінцеві результати впровадження інноваційного проекту у діяльність суб'єкта господарювання і витрати на контрольну-аналітичну систему управління інноваційним проектом. Для оцінки ефективності на основі показників, що характеризують досягнуті кінцеві результати впровадження інноваційного проекту у діяльність суб'єкта господарювання з позиції ефекту, обумовленого функціонуванням або розвитком системи управління, застосовується обсяг реалізації, прибуток, собівартість, обсяг капітальних вкладень, якість продукції, терміни впровадження нової техніки, технології.

Показники другої групи характеризують зміст і організацію процесу управління, в тому числі безпосередні результати та витрати управлінської праці. Як витрати на управління враховуються поточні витрати на утримання

контрольно-аналітичної системи управління впровадженням інноваційного проекту, експлуатацію технічних засобів, утримання будинків і приміщень, підготовку і перепідготовку управлінських кадрів.

Аналітичні оцінки ефективності керування впровадженням інноваційних проектів у діяльність суб'єктів господарювання дають результати оцінювання у якісному та кількісному значенні. При цьому застосовується ряд показників, для встановлення певних обмежень у процесі оцінювання змін щодо ефективності контрольно-аналітичної системи за комплексом показників (за кількістю прийнятих ефективних рішень в одиницю часу; за обсягом витрат на здійснення керування; за можливістю адаптивних процесів до змін середовища; за витратами часу від отримання інформації до прийняття рішення; за якістю прийнятих рішень та відповідність їх стану середовища).

Кількість виробленої суб'єктом господарювання кінцевої продукції або обсяг виробленої органом управління в процесі управління інформації відноситься до поняття «продуктивність контрольно-аналітичної системи управління».

Відносні витрати на функціонування контрольно-аналітичної системи управління впровадженням інноваційного проекту у діяльність суб'єкта господарювання характеризують економічність управління нею. До показників для оцінки відносять: питома вага витрат на утримання, питома вага чисельності персоналу контрольно-аналітичної системи у загальній чисельності працівників використовуються для отримання аналітичної оцінки її економічності.

Здатність ефективно виконувати задані функції у визначеному діапазоні умов, що змінюються, характеризує адаптивність контрольно-аналітичної системи. Чим відносно ширший цей діапазон, тим більш високий рівень адаптивності має контрольно-аналітична система.

Гнучкість контрольно-аналітичної системи управління відображає її властивість змінювати свої функції в процесі прийняття рішень відповідно до виникаючих завдань і налагоджувати нові зв'язки, не порушуючи властиві цій структурі взаємозв'язки.

Витрати часу від отримання інформації до прийняття рішення, яке забезпечує ефективність здійснення інноваційних проектів, відноситься до показника оперативності у діяльності контрольно-аналітичної системи.

Надійність контрольно-аналітичної системи в цілому характеризується її безвідмовним функціонуванням, що оцінюється додатково за якістю прийнятих рішень та відповідність їх стану середовища. Якщо вважати якість формування цілей і постановки проблем достатньою, то така діяльність контрольно-аналітичної системи управління впровадженням інноваційного проекту у діяльність суб'єкта господарювання відзначається здатністю забезпечувати виконання функцій та завдань у межах встановлених термінів і виділених ресурсів. За критерії оцінки ретельності виконання функцій працівниками апарату управління та його підсистем використовуються рівень виконання планових завдань і дотримання затверджених нормативів, відсутність відхилень у процесі виконання рішень.

Третя група показників ефективності характеризує раціональність контрольно-аналітичної системи управління та її технічно-організаційний рівень.

До показників раціональності контрольно-аналітичної системи належать ланцюговість системи управління, рівень централізації функцій управління, прийняті норми керованості, збалансованість розподілу прав та відповідальності.

Для оцінки ефективності управління у процесі впровадження інноваційного проекту у діяльність підприємства є доцільним визначення

відповідності контрольно-аналітичної системи та її організаційної структури потребам управління діяльністю суб'єкта господарювання в процесі впровадження інноваційного проекту. Це знаходить вираження у збалансованості складу функцій контрольно-аналітичної системи та цілей управління, відповідності чисельності працівників обсягові та складності робіт, повноті забезпечення управлінського персоналу необхідною інформацією, забезпеченості процесів управління технологічними засобами, що використовуються у процесі підприємницької діяльності, з урахуванням їхньої номенклатури.

До вимог, які висуваються перед контрольно-аналітичною системою відноситься формування узгоджених аналітичних оцінок, які не суперечать як одна одній, так і стану середовища та відповідності здійснення інноваційних проектів. У процесі оцінки ефективності окремих змін з удосконалення системи управління враховується виконання основних вимог до їх вибору, а саме: максимальної відповідності кожного цільового показника меті проведеного заходу щодо впровадження інноваційного проекту у діяльність суб'єкта господарювання та повноти відображення отриманого ефекту, який досягається в результаті такого заходу.

Коригування організаційної структури контрольно-аналітичної системи управління впровадженням інноваційного проекту підприємства проводиться у зв'язку зі змінами у інвестиційному проекті або необхідністю впровадження нового проекту. Прийняття рішення про коригування структури контрольно-аналітичної системи управління впровадженням інноваційного проекту у діяльність підприємства є частиною основних обов'язків вищого управлінського персоналу суб'єкта господарювання. Значні за масштабами організаційні зміни щодо операційної діяльності, а відповідно, й управління підприємством не відбуваються доти, доки не буде здійснено чітко визначене

коригування організаційної структури контрольно-аналітичної системи для забезпечення досягнення цілей у зв'язку з корегуванням впровадження інноваційного проекту у діяльність суб'єкта господарювання або розробкою нового проекту.

Рішення щодо коригування організаційної структури контрольно-аналітичної системи приймається внаслідок виникнення таких обставин:

1) незадовільне функціонування підприємства. Найпоширенішою причиною необхідності розробки нового проекту організації контрольно-аналітичної системи є невдачі в спробах зниження рівня витрат, підвищення продуктивності, розширення всіх наявних внутрішніх та зовнішніх ринків або залучення нових фінансових ресурсів. Коригування, насамперед, починається зі змін у складі та рівні кваліфікації працюючих, розробки спеціальних програм забезпечення кількісного та якісного кадрового ресурсу для здійснення інноваційного проекту;

2) перевантаження вищого керівництва. Якщо заходи щодо зміни методів і процедур, які застосовуються у контрольно-аналітичній системі управління, не надають можливість зменшити навантаження, то досить ефективним засобом вирішення цієї проблеми стає перерозподіл прав і функцій, коригування й уточнення форм організації контрольно-аналітичної системи управління впровадження інноваційного проекту у діяльність підприємства;

3) відсутність стратегії щодо орієнтації на перспективу. Майбутній розвиток підприємства зумовлює потребу вищого управлінського персоналу все більшої уваги до розробки стратегічних завдань. Водночас значна частина керівників продовжують займатися головним чином вирішенням оперативних питань. Такий стан речей призводить до простої екстраполяції поточних тенденцій на майбутнє. Керівник вищого рангу управління повинен

усвідомлювати, що його найважливіший обов'язок полягає в розробці та реалізації стратегічної програми, яка забезпечує здатність підприємства до подальшої стабільної діяльності;

4) розбіжності в організаційних питаннях. Кожний досвідчений керівник знає, що за стабільності контрольно-аналітичної системи підприємства існує внутрішня гармонія у взаємодії персоналу в цілому. Водночас за умови відсутності змін у тривалий проміжок часу утрудняється досягнення цілей, відбувається перерозподіл владного впливу тощо. У періодах виникнення глибоких та стійких розбіжностей з приводу функціонування організаційної структури контрольно-аналітичної системи, одним із заходів є її ретельне вивчення та визначення напрямів необхідних майбутніх змін за результатами прийняття корегуючи управлінських рішень. Зміна керівництва супроводжується здійсненням реорганізацій за різними напрямками в управлінні діяльністю на підприємстві. У цьому процесі група, яка прийде на зміну, може запропонувати нову форму управління, що зовсім не відповідатиме необхідному підходу до вирішення проблем підприємства. [188; 201].

В умовах стабільності у організації виробничих процесів та організації збуту продукції при тривалому збільшенні потенціалу підприємства постає необхідність у зростанні масштабів підприємницької діяльності. У такій ситуації доцільно адаптуватися до невеликих змін в організаційній структурі контрольно-аналітичної системи. За умови, якщо основа структури управління залишиться без змін, результатом цього може бути погіршення функціонування підприємства. Перерозподіл завдань, прав і відповідальності та інформаційних потоків підвищує ефективність діяльності контрольно-аналітичної системи управління, забезпечує зростання продуктивності та принаймні тимчасово стримує збільшення витрат і підвищує прибутковість

суб'єкта господарювання. Поліпшення організаційних форм контрольно-аналітичної системи сприяє виробленню нових і більш продуманих стратегічних рішень.

Процес зміни організаційної структури контрольно-аналітичної системи управління повинен передбачати:

- здійснення неперервного аналізу функціонування організаційної структури контрольно-аналітичної системи та її середовища з метою виявлення проблемних зон. Аналіз може базуватися на порівнянні конкуруючих або аналогічних організацій, що представляють інші сфери економічної діяльності;

- розробку генерального плану вдосконалення контрольно-аналітичної системи управління;

- гарантування того, що програма нововведень містить максимально прості та зрозумілі пропозиції щодо змін у контрольно-аналітичній системі;

- послідовну реалізацію запланованих змін. Введення незначних змін має більші шанси на успіх порівняно зі здійсненням масштабних змін;

- заохочування співробітників до підвищення рівня інформованості, що надасть можливість їм краще оцінити свою причетність до впровадження інноваційного проекту у діяльність підприємства, а отже, підсилить їх внутрішню відповідальність за результати досягнення цілей такого проекту.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розробок у даному напрямі. Без розвитку методів проектування структур управління неможливе подальше вдосконалення управління та підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання.

Системний підхід у процесах вибору та застосування методів та принципів формування зазначених структур забезпечує вимоги до них, які визначаються змістом та сутністю інноваційних проектів.

Визначення чисельності персоналу необхідно проводити з використанням критерію економічної ефективності.

Проектування структур повинно проводитися із застосуванням прийомів відображення технологічної, економічної, інформаційної, адміністративно-організаційної взаємодії та соціально-психологічних характеристик і зв'язків.

Ефективність контрольно-аналітичної системи управління впровадженням інноваційного проекту підприємства оцінюється на стадії проектування.

Для оцінки ефективності управління у процесі впровадження інноваційного проекту у діяльність підприємства є доцільним визначення відповідності контрольно-аналітичної системи та її організаційної структури потребам управління діяльністю суб'єкта господарювання в процесі впровадження інноваційного проекту.

Коригування організаційної структури контрольно-аналітичної системи управління впровадженням інноваційного проекту підприємства проводиться у зв'язку зі змінами у інвестиційному проекті або необхідністю впровадження нового проекту.

До напрямів подальших розробок у теоретичному та методичному напрямках, у зв'язку зі змінами у зовнішньому середовищі діяльності суб'єктів господарювання, доцільно віднести обґрунтування та розробки:

- методів проектування організаційних структур з метою вдосконалення управління та підвищення ефективності діяльності;
- методики оцінки ефективності управління у процесі впровадження інноваційного проекту у діяльність підприємства;
- критеріїв для оцінки ефективності керування інвестиційними проектами.

Література

1. Бодяко А. В., Бондаренко А. А. Современные тенденции обновления учетно-отчетной и контрольно-аналитической концепций информационного сопровождения управленческих решений. Вестник Университета. №6. 2018. URL: <https://vestnik.guu.ru/jour/issue/view/29>. (Дата звернення 27.10.2019).
2. Жуков Р. Ф. Основные понятия кибернетики и исследования операций и возможности применения их в управлении производством. Ленинград : ИПК СП, 1975. 36 с.
3. Карпова Т. П. Учетно-контрольно-аналитическое обеспечение управления затратами организации. Экономика и управление: проблемы, решения. № 3. 2014. Издательский дом «Научная библиотека» М. С.126-129. URL: <https://elibrary.ru/item>. (дата звернення: 27.10.2019).
4. Компанийцева О. В. Контрольно-аналитическая функция реализации стратегических императив управления логистикой инвестиционно-строительных проектов. Вестник факультета управления Санкт-Петербургского государственного университета № 1-1 2017. Санкт-Петербург 2017.С.391-398. URL: <https://elibrary.ru/item>. (дата звернення: 27.10.2019).
5. Крутик А. Б., Маркушевич О. Г. Механизм управления предприятием в условиях свободной экономики. СПб. : Политехника, 1992. 360 с.
6. Мощенко О. В., Шайлиева М. М., Усанов А. Ю. Контрольно-аналитические аспекты управления материально-производственными запасами на предприятиях. Бухгалтер и закон № 1(173) 2015. С.35-39. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontrolno-analiticheskie-aspekty-upravleniya-materialno-proizvodstvennymi-zapasami-na-predpriyatiyah> (дата звернення 27.10.2019).

References

1. Bodyako A.V., Bondarenko A.A. Modern tendencies of updating of accounting-reporting and control-analytical concepts of information support of management decisions. Bulletin of the University. №6. 2018 URL: <https://vestnik.guu.ru/jour/issue/view/29>. (Accessed 10/27/2019).
2. Zhukov R. F. Basic concepts of cybernetics and operations research and the possibility of using the min production management. Leningrad: IPK SP,1975.36 p.
3. Karpova T. P. Accounting and analytical support of organization expenses management. Economics and management: problems, solutions. № 3. 2014. Publishing House "Scientific Library" M. P.126-129. URL: <https://elibrary.ru/item>. (accessed on: 10/27/2019).
4. Kompaniytseva O. V. Control-analytical function of realization of strategic imperatives of logistics management of investment and construction projects. Bulletin of the Faculty of Management of St. Petersburg State University № 1-1 2017. St. Petersburg 2017. P.391-398. URL: <https://elibrary.ru/item>. (accessedon: 10/27/2019).
5. Krutik A. B., Markushevich O. G. Mechanism of enterprise management in the conditions of free economy. St. Petersburg. : Polytechnics, 1992. 360s.
6. Moshchenko O.V., Shaylieva M.M., Usanov A. U. Control-analytical aspects of inventory management at enterprises. Accountant and Law No.1(173)2015.P.35-39. URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/kontrolno-analiticheskie-aspekty-upravleniya-materialno-proizvodstvennymi-zapasami-na-predpriyatiyah> (accessed 27/10/2019).