

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

Сорокін В. І.

ДИПЛОМНА РОБОТА МАГІСТРА

Сєвєродонецьк, 2021

ЗАТВЕРДЖЕНО  
Наказ Міністерства освіти і науки,  
молоді та спорту України

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ  
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ  
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ  
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

## Пояснювальна записка

до дипломної роботи магістра  
(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему Удосконалення контролінгової діяльності у системі управління підприємством

Виконав: студент (ка) гр. МОА-20зм  
напряму підготовки (спеціальності)  
073 Менеджмент  
(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Сорокін В. І.  
(прізвище та ініціали) (підпис)

Керівник Христенко Л.М.  
(прізвище та ініціали) (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

Зав. кафедри публічного управління,  
менеджменту та маркетингу

Хандій О.О.

Сєвєродонецьк, 2021

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства освіти і науки,  
молоді та спорту УкраїниСХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управлінняКафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингуОсвітньо-кваліфікаційний рівень магістрСпеціальність 073 «Менеджмент»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного  
управління, менеджменту та маркетингуд.е.н., проф. Хандій О.О.2021 рокуЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ МАГІСТРАСорокін Владислав Ігорович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення контролінгової діяльності у системі управління підприємствомкерівник роботи Христенко Лариса Миколаївна, к.е.н., доц.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «05» жовтня 2021 р. №144/14.012. Строк подання студентом роботи 09.12.2021 р.3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері контролінгу як функції управління; данні звіту з магістерського стажування за матеріалами діяльності ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Дослідження теоретичних основ щодо контролінгу та контролінгової діяльності у системі управління підприємством; дослідження результатів функціонування та стану контролінгової діяльності на ПАТ «ДМЗ»; пропозиції щодо вдосконалення контролінгової діяльності у системі управління підприємством

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Характеристика «контролінгу» як системної категорії; взаємозв'язок функціональних складових контролінгу; види контролінгової діяльності на підприємстві; теоретичний базис контролінгової діяльності підприємства; завдання та інструментарій складових контролінгової діяльності; концепція контролінгової діяльності з урахуванням інформаційно-аналітичної бази управлінських інструментів; PEST-аналіз та SWOT-аналіз машинобудівної галузі України; Аналіз джерел фінансування активів ПАТ «ДМЗ»; аналіз фінансових результатів ПАТ «ДМЗ»; чинники, які впливають на ефективність контролінгової діяльності машинобудівного підприємства; порядок реалізації контролінгової діяльності на підприємстві машинобудівного комплексу; пропонований варіант функціональних зв'язків суб'єктів і об'єктів контролінгу машинобудівних підприємств.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	жовтень 2021 р.	
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	жовтень 2021 р.	
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	жовтень 2021 р.	
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	жовтень 2021 р.	
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	листопад 2021 р.	
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	листопад 2021 р.	
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	листопад 2021 р.	
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	грудень 2021 р.	
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	грудень 2021 р.	
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2021 р.	

Студент

\_\_\_\_\_ Сорокін В. І.  
 (підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ Христенко Л.М.  
 (підпис) (прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Текст стор. 111, табл. 17, рис. 17

Контролінг, контролінгова діяльність, система управління підприємством, функції управління, функції контролінгу, інструменти контролінгу, моніторинг у системі контролінгу, машинобудівний комплекс, порядок реалізації маркетингової діяльності на підприємстві машинобудівного комплексу, чинники контролінгової діяльності.

У дипломній роботі магістра досліджена сутність контролінгу та призначення контролінгової діяльності у системі управління підприємством; поглиблено вивчені види та інструментарій контролінгу і контролінгової діяльності на промисловому підприємстві; наведені особливості функціонування та проведення аналізу результатів діяльності ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод» як представника машинобудівного комплексу, досліджений стан системи управління у публічному акціонерному товаристві; здійснена діагностика стану контролінгу та розвитку контролінгової діяльності на ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод». В частині формування пропозицій щодо вдосконалення контролінгової діяльності у системі управління підприємством у дипломній роботі досліджені чинники, які впливають на ефективність впровадження і розвиток контролінгової діяльності машинобудівних підприємств; сформована схема моделювання організаційно-змістовних процесів удосконалення контролінгової діяльності на підприємстві машинобудівного комплексу, запропонована організаційна інтеграція удосконаленої системи контролінгової діяльності до загальної системи управління на підприємстві.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ОСНОВ ЩОДО КОНТРОЛІНГУ ТА КОНТРОЛІНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
1.1. Сутність контролінгу та призначення контролінгової діяльності у системі управління підприємством	8
1.2. Види та інструментарій контролінгу і контролінгової діяльності на промисловому підприємстві	21
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	32
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА СТАНУ КОНТРОЛІНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПАТ «ДРОГОБИЦЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»	34
2.1. Особливості функціонування та аналіз результатів діяльності ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод» як представника машинобудівного комплексу	34
2.2. Дослідження системи управління ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод»	46
2.3. Діагностика стану контролінгу та розвитку контролінгової діяльності на ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод»	55
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	65
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛІНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	68
3.1. Дослідження чинників, які впливають на ефективність впровадження і розвиток контролінгової діяльності машинобудівних підприємств	68
3.2. Моделювання організаційно-змістовних процесів удосконалення контролінгової діяльності на підприємстві машинобудівного комплексу	75
3.3. Організаційна інтеграція удосконаленої системи контролінгової діяльності до загальної системи управління на підприємстві	87
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	96
ВИСНОВКИ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	104
ДОДАТКИ	112

## ВСТУП

Кризовий стан переважної більшості вітчизняних підприємств машинобудування, їх низька конкурентоздатність, низькорентабельна (збиткова) діяльність передумовлюють зміст та функціональну спрямованість такої системи управлінського інструментарію, яка повинна забезпечити практичне впровадження нових підходів і методів управління. За таких умов на перший план висуваються ринкові та економічні критерії ефективності діяльності підприємств певної галузі національної економіки, що вимагають впровадження у практику гнучких і динамічних управлінських інструментів, одним з яких є контролінг. Ефективність контролінгу, його обґрунтованість у процесах впровадження значною мірою залежить від концептуально-теоретичних і прикладних засад, які стосуються його організації, структури, функціональної спрямованості, принципів добору елементів та методів, їх координації з використовуваними управлінськими інструментами. Сучасні концепції контролінгу дозволяють об'єктивно розглядати його у якості дієвого інструментарію управління суб'єктами ринкової економіки, а впровадження у практику адаптивної версії цього інструмента може суттєвим чином підвищити ефективність діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств [39].

Вагомий внесок у формування базової основи контролінгу як інструмента управлінських технологій та концепцій управління, а також її адаптацію до умов сучасної економіки зробили зарубіжні науковці Ю. Веббер, Г. Данілочкіна, А. Кармінський, Е. Майєр, Д. Хан, Х. Хольмут, П. Хорват, І. Шеффер, Б. Штрайт та ін. Дослідження дієвості управлінських засобів на вітчизняних підприємствах, в т. ч. машинобудування, передумови їх розвитку та доцільності впровадження нових управлінських інструментів розкриті у роботах М. Бондарчук, О. Деменіної, Є. Крикавського, І. Кузнецової, О. Кузьміна, П. Куцика, О. Мельник, Л. Наумової, І. Перевозової, Й. Петровича, Н. Подольчака, Н. Чухрай, А. Штангрета, О. Шляги та ін. Вагомий внесок безпосередньо в розвиток теоретико-концептуальної основи контролінгу та методичних положень його застосування в українській практиці знайшли відображення у працях О. Аксентюк, А. Босака, І. Брітченко, О.

Гудзинського, І. Давидовича, О. Зоріної, Д. Лозовецького, І. Маркіної, Г. Панченка, А. Паскалової, М. Пушкаря, О. Рибак, О. Терещенка та ін. [39].

При виконанні дипломної роботи використані такі методи дослідження: порівняння; аналізу; систематизації та узагальнення; аналогії та групування; графічний метод; методи системного аналізу, фінансово-економічного та статистичного аналізу; методи економіко-математичного моделювання; методи порівняльної оцінки; системний аналіз, експертні оцінки.

Об'єктом дипломної роботи є контролінг як управлінська функція та контролінгова діяльність у системі управління підприємством. Предметом дипломної роботи виступають види та інструментарій контролінгу і контролінгової діяльності на промисловому підприємстві. Мета дипломної роботи полягає у формуванні пропозицій щодо вдосконалення контролінгової діяльності у системі управління підприємством. Інформаційною базою для практичного дослідження виступила діяльність ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод». Для досягнення мети у дипломній роботі виконані такі завдання: досліджена сутність контролінгу та призначення контролінгової діяльності у системі управління підприємством; поглиблено вивчені види та інструментарій контролінгу і контролінгової діяльності на промисловому підприємстві; наведені особливості функціонування та проведений аналіз результатів діяльності ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод» як представника машинобудівного комплексу, досліджений стан системи управління у публічному акціонерному товаристві; здійснена діагностика стану контролінгу та розвитку контролінгової діяльності на ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод». В частині формування пропозицій щодо вдосконалення контролінгової діяльності у системі управління підприємством у дипломній роботі досліджені чинники, які впливають на ефективність впровадження і розвиток контролінгової діяльності машинобудівних підприємств; сформована схема моделювання організаційно-змістовних процесів удосконалення контролінгової діяльності на підприємстві машинобудівного комплексу, запропонована організаційна інтеграція удосконаленої системи контролінгової діяльності до загальної системи управління на підприємстві.



## РОЗДІЛ 1

### ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ОСНОВ ЩОДО КОНТРОЛІНГУ ТА КОНТРОЛІНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 1.1. Сутність контролінгу та призначення контролінгової діяльності у системі управління підприємством

Відомі і широкообговорювані умови сучасного ведення бізнесу (постіндустриальний тип економіки, глобалізаційні впливи, транзитивність української економіки та ін.) висувають потребу адаптації більшості процесів управління підприємствами вітчизняної економіки. При цьому, будь-який тип сучасних управлінських технологій потребує адекватного інформаційно-аналітичного забезпечення, засобу координації управлінської системи. Такий інструментарій базується на основі визначених для умов і специфіки діяльності підприємства функціональних, інформаційних та оцінно-аналітичних систем, механізму координації структурних підрозділів і ланок управління, контролю за виконанням управлінських рішень. На теперішній час у світогосподарській практиці управління підприємством визнаним є той факт, що «правильно використовувана система вимірів допомагає менеджменту вносити ясність і визначеність, приймати правильні рішення, підтримувати діяльність організації, не обмежуючи її вузькими рамками».

Зміст і функціональна роль економічного інструментарію в системі управління підприємством повинні бути визначеними через підпорядкування його базисної основи критеріям оперативних (поточних) і стратегічних цілей підприємства, узгодженими з його планами та бюджетами. Потреби і координати інформаційно-аналітичних потоків для підтримки доцільних й ефективних управлінських рішень є визначальними для вибору виду і типу економічного інструментарію. Виходячи з низки об'єктивних факторів, конструктивні елементи традиційних управлінських інструментів, зведених в систему адаптивного для

вітчизняної практики економічного інструментарію, для підприємств машинобудування нами пропонується формувати на основі розроблених систем контролінгової діяльності.

Впровадження контролінгової діяльності вітчизняні науковці розглядають тим засобом, який спроможний об'єктивно посилити ефективність управлінських процесів і результативність діяльності підприємств вітчизняної економіки і зокрема машинобудівної галузі.

У системі сучасних управлінських теорій та концепціях інформаційно – аналітичних інструментів контролінг виступає складним, багатограним поняттям, параметри якого так і не отримали чітко виражених меж.

У зарубіжній та вітчизняній літературі немає єдиного підходу до визнання поняття «контролінг». Деякі науковці вважають, що термін «контролінг» походить від англійського «to control» – контролювати, управляти, яке, своєю чергою, є похідним від французького слова, що означає «реєстр, список перевірки». В англомовних джерелах термін «контролінг» практично не використовується, замінений на «управлінський облік» (management accounting). Оскільки вітчизняна термінологія поки що остаточно не сформована, в Україні використовують обидва терміни – і «контролінг», і «управлінський облік» [85].

Огляд існуючих поглядів на визначення поняття «контролінг» представлений в табл. 1.1.

Можна виділити три групи концептуальних підходів до контролінгу з орієнтацією на: 1) бухгалтерський облік; 2) інформацію; 3) координацію діяльності.

Концепції, що орієнтовані на бухгалтерський облік – це інформаційне забезпечення підприємства на основі даних бухгалтерського обліку та переорієнтація їх на майбутнє. Ця концепція контролінгу обмежується тільки грошовими показниками діяльності підприємства, тому є досить вузьким підходом в управлінні підприємством [85].

Концепції контролінгу, що орієнтовані на інформацію – разом із бухгалтерською інформацією використовується кількісна та якісна інформація діяльності підприємства. Головною метою при цьому є координація підбору та підготовки інформації, для забезпечення процесу прийняття управлінських рішень

керівництвом підприємства. Оскільки потреби в інформації занадто багатоаспектні, та носять невизначений, розмитий характер, то включення цих обширних інформаційних задач в функціональну структуру підприємства є надто проблематичним [85].

До того ж, теоретична база контролінгу характеризується наявністю декількох найбільш поширених концепцій і чисельних визначень функціонального призначення, у яких з тим чи іншим превалюванням, синтезується функціональний й інституціональний аспекти. Дослідження інформаційних джерел та огляди з практики впровадження контролінгової діяльності дозволяють виділити такі домінуючі концепції з акцентом на домінуючу функцію (рис 1.1) [39].

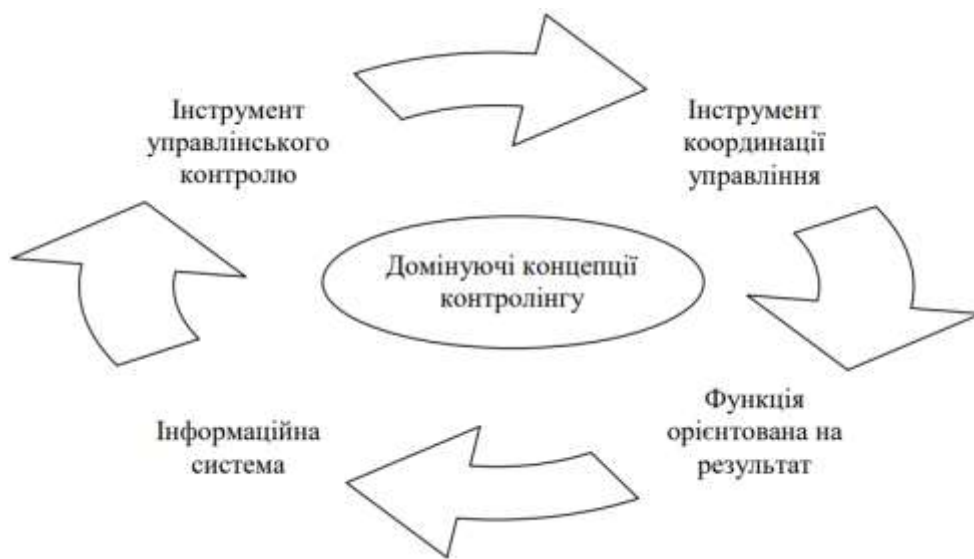


Рис. 1.1. Концепції контролінгу з акцентом на домінуючу функцію

Концепції, що орієнтовані на координацію базується на відмінності між системою управління та системою виконання. Відносно обсягу координаційної задачі виділяють дві групи концепцій, що орієнтовані: 1) на планування та контроль; 2) на систему управління в цілому [85].

Відповідно до кожного підходу щодо домінуючої функції, контролінг трактується по-різному. Зазвичай кожен наступний підхід, розвиває попередній, акцентуючи концепцію на різних аспектах. Нижче наведено достатньо відомі у предметній сфері знань трактування контролінгу провідними зарубіжними науковцями та вітчизняними дослідниками (табл.1.1).

Метою контролінгу з орієнтацією на планування та контроль є

координація планування, контролю та інформаційного забезпечення структурних підрозділів підприємства. Однак враховуючи проблеми які можуть виникнути між підсистемами управлінської структури, координаційна функція контролінгу розширюється (концепції з орієнтацією на систему управління в цілому).

Таблиця 1.1

## Огляд існуючих поглядів на визначення поняття «контролінг»

Підхід	Визначення терміну «контролінг»
Інформаційна система	Система забезпечення діяльності підприємства в двох аспектах: короткостроковому – оптимізація прибутку та у довгостроковому – зберігання та підтримка гармонічних відносин та взаємозв'язків підприємства з зовнішнім середовищем [42]
	Управлінський інструмент підтримки управлінських рішень, який цілеспрямовано добирає, систематизує та аналізує відповідну інформацію [58]
	Інформаційне забезпечення орієнтованого на результат управління підприємством [77]
	Реалізація інформаційної фінансово-економічної функції в менеджменті з метою прийняття оперативних і стратегічних рішень управління [24]
	Система спостереження за внутрішньо-економічним механізмом діяльності підприємства, для розробки шляхів досягнення його мети [83]
	Відображення формулювання, абстрактного образу, узагальненої думки для створення інформаційної системи стратегічного розвитку підприємства [57]
	Один з найновіших напрямів інформаційно-економічного розвитку підприємства. В сучасних умовах господарювання інтерес до нього проявляється у все більшій мірі, що зумовлено появою значної кількості перекладених видань з питань обліку, фінансів, ціноутворення [19]
Інструмент координації системи управління	Елемент управління, головною функцією якого є підтримка керівництва у процесі вирішення загального завдання координації системи управління з нахилом на планування, контроль та інформування [13, 82]
	Контролінгова функція зводиться до розробки і координації конкретних планів та зведення їх до єдиного плану, а, з іншого боку, до внутрішнього виробничого обліку, який служить контролем над реалізацією планів та поставляє початкову інформацію для планування [88]
Інструмент контролю системи управління	Випереджуючий контроль рішень що приймаються та реалізуються на основі аналітичних методів оцінки наслідків життєдіяльності підприємств в теперішньому та майбутньому періодах [5]
Функція орієнтована на результат	Контролінг є функцією орієнтованою на результат, інструментом управлінського контролю [21, 82]
	Контролінг зорієнтований на результат з врахуванням забезпечення ліквідності [58]
	Контролінг – це і філософія, і образ мислення керівників орієнтовані на ефективне використання ресурсів та розвиток підприємства у довгостроковій перспективі [29]

Продовження табл. 1.1

Підхід	Визначення терміну «контролінг»
Система управління	Управління управлінням. Служба контролінгу повинна виконувати функції з оптимізації управлінських процесів з метою підвищення якості управлінських рішень [3]
	Концепція ефективного управління економічним об'єктом з метою забезпечення його сталого і тривалого існування в постійно змінюваному середовищі [57]
Напрямок економічної роботи	Функціонально відокремлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної функції в менеджменті при прийнятті оперативних та стратегічних управлінських рішень [4]
Управління по цілям	Управління по цілям, тісний взаємозв'язок контролера та менеджера в процесі реалізації функцій контролінгу, гармонізація чітко детермінованих та немаючих причинно-наслідкових зв'язків, так званих «м'яких» факторів [21]
Комплексна категорія	Синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких розроблення альтернативних підходів при здійсненні оперативного та стратегічного управління процесом досягнення кінцевих цілей та результатів діяльності підприємства [73]
	Комплексна міжфункціональна концепція управління, метою якої є координація систем планування, контролю та інформаційного забезпечення [91]

На сьогоднішній день, все більше інтересу привертає концепція контролінгу як системного управління підприємством. Дослідження контролінгу при такому підході повинні бути реалізовані на основі системного підходу з урахуванням впливу кожного чинника при прийнятті управлінських рішень. При вивченні взаємозв'язку різних явищ, вкрай важливим є здатність моделювання зовнішнього середовища, вивчення внутрішніх та зовнішніх чинників, які дають змогу адаптуватися підприємству до змін та підтримувати збалансований стан.

Основою концепції контролінгу (системного управління організацією) є прагнення забезпечити успішне функціонування організаційної системи в довгостроковому періоді шляхом: адаптації стратегічних цілей до змін зовнішнього середовища; погодження оперативних планів зі стратегічним планом розвитку організаційної системи; координації та інтеграції оперативних планів по бізнес-процесам; створення системи забезпечення менеджерів інформацією для різних рівнів управління в оптимальні періоди часу; створення системи контролю над виконанням планів, корегування їх змісту та строків реалізації; адаптація організаційної структури

управління підприємством з метою підвищення її гнучкості та здатності швидко реагувати на змінні вимоги зовнішнього середовища [73].

Характеристика контролінгу як системної категорії представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Характеристика «контролінгу» як системної категорії

Напрямок	Характеристика
Концептуальна основа	прагнення забезпечити успішне функціонування організаційної системи в довгостроковому періоді шляхом: адаптації стратегічних цілей до змін зовнішнього середовища; погодження оперативних планів зі стратегічним планом розвитку організаційної системи; координації та інтеграції оперативних планів по бізнес-процесам; створення системи забезпечення менеджерів інформацією для різних рівнів управління в оптимальні періоди часу; створення системи контролю над виконанням планів, корегування їх змісту та строків реалізації; адаптація організаційної структури управління підприємством з метою підвищення її гнучкості та здатності швидко реагувати на змінні вимоги зовнішнього середовища
Визначення контролінгу	інтегрована система діяльності служб та підрозділів підприємства, яка на основі визначеного механізму інструментів та методів формує та координує систему управлінських рішень спрямовану на підвищення ефективності діяльності підприємства. Така діяльність є функціональною підтримкою, сервісною функцією системи управління підприємством, для посилення його ефективності
Функції контролінгу	1) сервісна (забезпечення необхідною для управління інформацією); 2) функція прийняття рішень (функція управління); 3) внутрішній контроль на підприємстві
Інформаційна підтримка	1) визначення стратегії та планування майбутніх процесів та результатів діяльності підприємства; 2) контролю за поточною діяльністю; 3) оптимізації затрат; 4) оцінки ефективності діяльності; 5) зниження суб'єктивності в процесі прийняття управлінських рішень
Результат впровадження	1) передбачити результати діяльності підприємства; 2) планувати діяльність з метою підвищення ефективності використання ресурсів; 3) вчасно отримувати інформацію необхідну для прийняття управлінських рішень; 4) підвищити конкурентоспроможність підприємства.

На основі вивчених підходів до трактування контролінгу, у дипломній роботі ця категорія розглядається як інтегрована система діяльності служб та підрозділів підприємства, яка на основі визначеного механізму інструментів та методів формує та координує систему управлінських рішень спрямовану на підвищення ефективності діяльності підприємства. Така діяльність є

функціональною підтримкою, сервісною функцією системи управління підприємством, для посилення його ефективності.

Основною метою контролінгу є інформаційне забезпечення та орієнтація процесу управління на досягнення цілей підприємства.

Контролінг забезпечує виконання наступних функцій [75]:

1) сервісна (забезпечення необхідною для управління інформацією) - це інформаційне обслуговування контролінгу, яке забезпечується за допомогою системи планування, нормування, обліку та контролю. Всі ці системи орієнтовані на досягнення цілі, кінцевого результату діяльності підприємства. Інформація повинна містити задані показники (планові, нормативні) та фактичні, в тому числі відомості про відхилення, виявлені в ході обліку;

2) функція прийняття рішень (функція управління) – реалізується з використанням даних аналізу відхилень, величини покриття та загальних результатів діяльності підприємства. Ця інформація необхідна для прийняття тактичних (оперативних) та стратегічних управлінських рішень;

3) внутрішній контроль на підприємстві передбачає контроль економічної роботи як організації у цілому, так й його структурних підрозділів.

Функціонування контролінгу надає інформацію, важливу для: визначення стратегії та планування майбутніх процесів та результатів діяльності підприємства; контролю за поточною діяльністю; оптимізації затрат; оцінки ефективності діяльності; зниження суб'єктивності в процесі прийняття управлінських рішень.

Результатом впровадження контролінгу є система, яка сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та дозволяє: передбачити результати діяльності підприємства; планувати діяльність з метою підвищення ефективності використання ресурсів; отримувати інформацію необхідну для прийняття управлінських рішень; підвищити конкурентоспроможність підприємства [85].

Відповідно до цього формування ефективної системи управління на пряму пов'язано з системою контролінгу, яка має враховувати як внутрішні показники діяльності підприємства, так і тенденції розвитку ринкового середовища. Отже, систему контролінгу можна вважати частиною системи управління

конкурентоспроможністю підприємства. Відповідаючи умовам комплексності та інтегрованості контролінг забезпечує цілісний погляд на діяльність підприємства в минулому, теперішньому та майбутньому [85].

Узагальнення сучасних поглядів науковців щодо структурної побудови контролінгу засвідчує, що його складовими є: управління, планування, організація, мотивація, облік і аналіз [69]; синтез чотирьох складових - планування, обліку, аналізу та управління [56]; встановлення цілей, планування, управлінський облік, аналіз, розробка рекомендацій для прийняття управлінських рішень, інформаційні потоки, контроль, моніторинг [8]; управлінський облік, облік і аналіз витрат, а також їх планування [33]; організаційна складова, функції планування та контролю, складова управління персоналом об'єднані в інформаційній системі та узгоджені відповідно до цілей і принципів управління [71]; облік, планування, контроль та аналітична робота [1].

Аналізуючи вище наведені погляди науковців щодо складових контролінгу відзначимо, що майже всі вчені виділяють його базову складову – облік у його розширеній версії та інструментарій фінансово-економічного аналізу, деталізуючи їх різноспрямовані функції та місце в системі контролінгу. Щодо включення інших складових та їх функціонального призначення в системі контролінгу погляди вчених суттєво різняться залежно від позиціювання ними контролінгу в управлінській системі.

Під конструктивним контролінгом найбільш об'єктивно, на наш погляд, розглядати спеціально створену систему на базі планування, бюджетування, обліку, аналізу, моніторингу, аудиту і контролю, синтезу їх змісту та завдань. Зміст організації системи контролінгу полягає насамперед в координації управлінських елементів (складових), які входять в систему функцій менеджменту, включаючи й такі як мотивацію, контроль та регулювання (рис. 1.2).

Загалом можна узагальнити, що понятійний базис у теоріях контролінгу повинен ґрунтуватися на послідовному поєднанні складових контролінгу в єдину та чітко сформульовану систему, яка сприяє тому, що підприємством може бути досягнута основна його ціль – вплив на ефективність управління з



точки зору операційної результативності та забезпечення стабільного функціонування у перспективі [39].

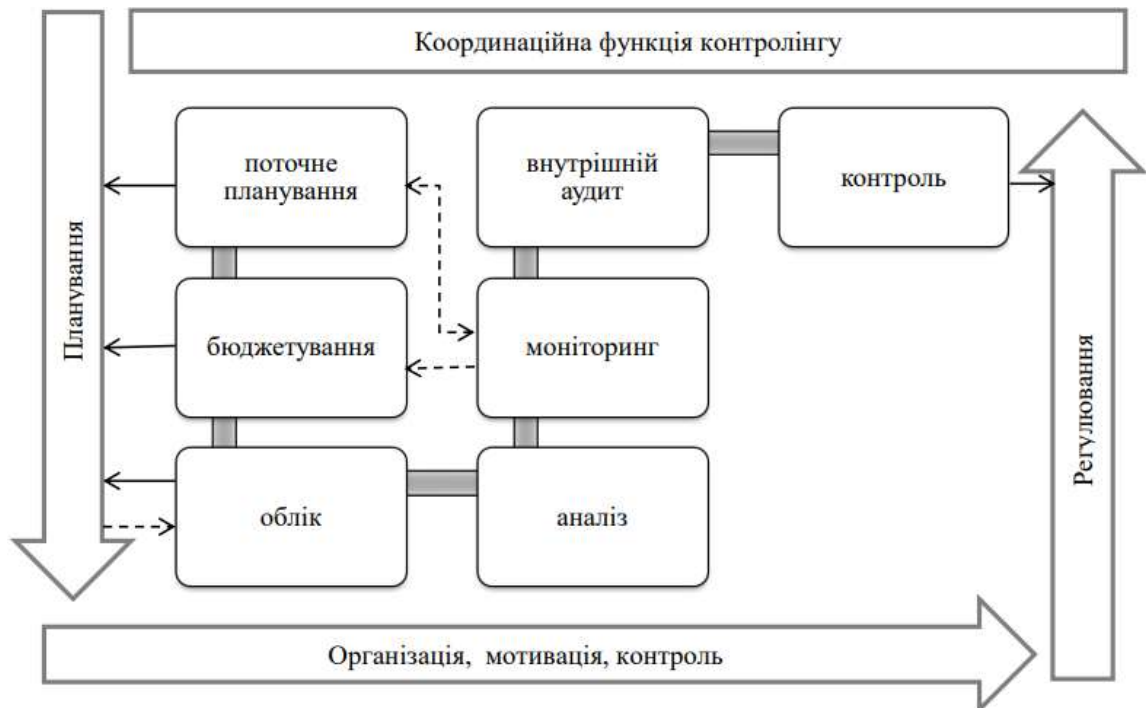


Рис. 1.2. Взаємозв'язок функціональних складових контролінгу, сукупна реалізація яких передбачає здійснення контролінгової діяльності [39]

За відсутності дієвої функції хоча б однієї із визначальних складових досягнення певного рівня контролінгової діяльності в управлінських процесах є неможливим [39].

В умовах перманентних змін в економіці важливою складовою контролінгу визнається моніторинг функціонування підприємства, оскільки він забезпечує врахування впливу факторів зовнішнього середовища і своєчасне реагування на зміну соціально-економічних явищ, формуючи підстави для використання його інформаційної бази для вироблення компенсаторних можливостей в системі управлінських рішень.

Контролінгова діяльність, перш за все, має вирішувати сучасні теоретичних і практичних проблеми щодо формування інформаційно-аналітичної бази в системі підготовки і прийняття управлінських рішень на основі моніторингу. Зокрема, досліджуючи зміст, сферу застосування і функціональну спрямованість моніторингових систем сучасного підприємства, у наукових розробках з

достатнім рівнем обґрунтовувань відзначається, що «запровадження методології моніторингових систем для вирішення інформаційних та аналітичних проблем наочно демонструє корисність досліджень на грані різних дисциплін» [54]. Аналізуючи взаємозв'язок і взаємозумовленість існуючих базових засад контролінгових і моніторингових систем, науковці відзначають «недостатню методичну опрацьованість системи моніторингу, виражену передусім в тому, що моніторинг у практиці управління українськими підприємствами в основному реалізовано тільки як інформаційну систему, а функції контролінгу до уваги не беруться» [43].

Функціональний зміст дозволяє виділити ряд характеристик, що визначають категорію моніторингу по відношенню до контролінгу: невід'ємний елемент процесу, фаза контролінгу, механізм спостереження за ходом здійснення контролінгу, завдання контролінгу тощо.

Об'єктивними завданнями моніторингу для контролінгової системи підприємства є: спостереження за складовими контролінгу та виявлення причин змін впливу на них; забезпечення керівництва своєчасною та достовірною інформацією про діяльність та економічний стан контролінгової діяльності; визначення змін зовнішнього та внутрішнього середовища, що вплинули на систему контролінгу; оцінювання впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які спричинили зміни; встановлення відхилень фактичних результатів контрольованих показників від визначених стандартів (нормативів); виявлення тенденцій відхилень фактичних результатів контрольованих показників від встановлених нормативів, визначення причин відхилень; порівняння результатів змін за визначений період; прогнозування тенденцій майбутніх впливів та змін.

Для вирішення наведених завдань щодо ефективності використання результатів моніторингу важливим є розгляд формування етапів його проведення, які повинні реалізовуватися послідовно, враховуючи їх затребуваність в циклі контролінгової діяльності (рис 1.3).

Визначення завдання моніторингу в системі контролінгу, етапів послідовності вирішення цих завдань та співвідношення категорійного апарату

досліджувальних категорій дозволяють виділити наступну удосконалену концепцію їх взаємозв'язку (рис. 1.4).



Рис. 1.3. Етапи моніторингу в системі контролінгу [39]

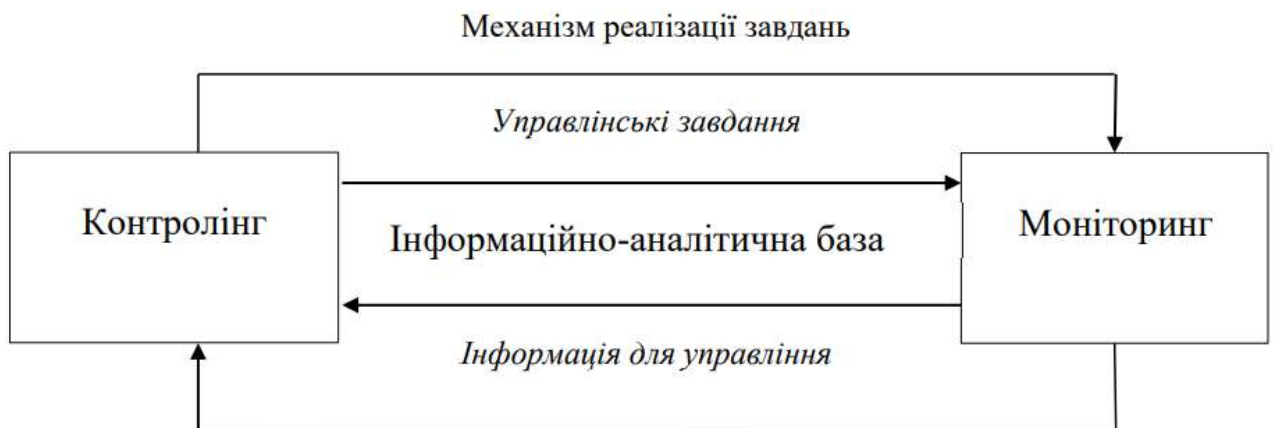


Рис. 1.4. Концепція взаємозв'язку моніторингу в системі контролінгу [39]

Отже, моніторинг у системі контролінгу є механізмом реалізації його завдань, вагомою складовою інформаційно-аналітичної бази підготовки варіантів рішень для системи управління, визначення розмірів відхилень практичних результатів від передбачуваних, виявлення причин цих відхилень та своєчасне реагування на них [11].

Ураховуючи наведене та інші результати проведеного дослідження можна сформулювати характеристики контролінгової діяльності, за яким така система як управлінський інструментарій повинна відображати ключові показники ефективності функціонування підприємства, є відповідною характеру та соціально-економічним умовам його діяльності, адекватною використовуваний на практиці концепції управління. Відповідність управлінській системі впровадженого на підприємстві контролінгу слід розглядати в координатах необхідної для управління інтегрованої інформації. Зважаючи на різні цілі підприємств, їхній потенціал та економічний стан, низку інших специфічних аспектів в діяльності вважаємо, що систему контролінгу не можна розглядати через призму «універсальності», а лише цілісною інтегрованою системою з чітко визначеними для конкретного підприємства видами і змістом інформації [39].

Моніторинг у системі контролінгу є саме тим механізмом реалізації його завдань, вагомою складовою інформаційно-аналітичної бази підготовки варіантів рішень для системи управління, визначення розмірів відхилень практичних результатів від передбачуваних, виявлення причин цих відхилень та своєчасне реагування на них. При цьому у наукових дослідженнях стосовно використання інформаційних потоків моніторингових систем пропонується додатково проводити «ампутацію даних кон'юнктурних обстежень підприємств як інструмент забезпечення повноти інформації та зважування даних таких результатів» [11].

Таким чином, контролінг є досить новим явищем у теорії та практиці сучасного управління, що переводить управління підприємством на якісно новий рівень, інтегруючи та направляючи діяльність різних служб та підрозділів на досягнення оперативних та стратегічних цілей. Розглянувши існуючі погляди на визначення поняття «контролінг», концепції контролінгу, його основні задачі та функції можна сказати, що він безпосередньо пов'язаний з формуванням ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Ураховуючи наведене та інші результати проведеного дослідження можна сформулювати характеристики контролінгової діяльності, за яким така система як управлінський інструментарій повинна відображати ключові показники ефективності

функціонування підприємства, є відповідною характеру та соціально-економічним умовам його діяльності, адекватною використовуваній на практиці концепції управління. Відповідність управлінській системі впровадженого на підприємстві контролінгу слід розглядати в координатах необхідної для управління інтегрованої інформації. Зважаючи на різні цілі підприємств, їхній потенціал та економічний стан, низку інших специфічних аспектів в діяльності вважаємо, що систему контролінгу не можна розглядати через призму «універсальності», а лише цілісною інтегрованою системою з чітко визначеними для конкретного підприємства видами і змістом інформації. Основною метою контролінгу є інформаційне забезпечення та орієнтація процесу управління на досягнення цілей підприємства. Під контролінговою діяльністю у дипломній роботі розглядається реалізація спеціально створеної функціональної системи у складі планування, бюджетування, обліку, аналізу, моніторингу, аудиту і контролю, мотивації, контролю та регулюванню, а також синтезу їх змісту і завдань. Тож, організація контролінгової діяльності полягає в координації управлінських елементів, які входять у систему функцій менеджменту. За відсутності дієвої функції хоча б однієї із визначальних складових досягнення певного рівня контролінгової діяльності в управлінських процесах є неможливим. Контролінгова діяльність, перш за все, має вирішувати сучасні теоретичних і практичних проблеми щодо формування інформаційно-аналітичної бази в системі підготовки і прийняття управлінських рішень на основі моніторингу. Функціональний зміст дозволяє виділити ряд характеристик, що визначають категорію моніторингу по відношенню до контролінгу: невід’ємний елемент процесу, фаза контролінгу, механізм спостереження за ходом здійснення контролінгу, завдання контролінгу тощо. Моніторинг у системі контролінгу є саме тим механізмом реалізації його завдань, вагомою складовою інформаційно-аналітичної бази підготовки варіантів рішень для системи управління, визначення розмірів відхилень практичних результатів від передбачуваних, виявлення причин цих відхилень та своєчасне реагування на них.

## 1.2. Види та інструментарій контролінгу і контролінгової діяльності на промисловому підприємстві

Загалом види, форми та методи контролінгової діяльності на різних підприємствах і в контексті конкретних економічних умов їх функціонування розглядаються по-різному. В багатьох випадках дотримується позиція, що на теперішній час контролінг можна визначити як систему управління процесом досягнення кінцевих цілей, переважно класифікуючи її системою управління фінансовим результатом (прибутком) підприємства [27]. При цьому методи контролінгу знаходять своє вираження в сукупності задіяних конкретних інструментів, що дозволяє практично реалізовувати мету контролінгу на підприємствах певної галузі.

З наведеної у Додатку А інформації видно, що одні науковці за пропонованою парадигмою концептуального змісту спрямовують дію контролінгової діяльності й, відповідно, її розвиток та адаптацію через конкретні (найбільш важливі для підприємства на цьому етапі) об'єкти – доходи, витрати, фінансові результати чи інші об'єкти управління (наприклад, зростання вартості бізнесу) [49, 60, 66]. Інша група науковців позиціює контролінгову діяльність через вироблення на основі конкретної концепції контролінгу комплексного інформаційно-аналітичного і координаційного управлінського інструмента. За результатами наукових досліджень відзначимо, що пропоновані парадигми і концептуальна основа цієї системи розвивається в різновекторних спрямуваннях. Зокрема, вітчизняними вченими пропонуються концептуальні засади (підходи) до формування: системи стратегічного контролінгу [14]; фінансового й антикризового фінансового контролінгу [64, 63]; інноваційної концепції контролінгу [55,59]; логістичного контролінгу [53].

Крім цього, дослідниками пропонується різноманітний характер і зміст контролінгової системи як інструментального засобу: обліково-інформаційна система [66]; механізм контролінгу з виділенням функціональних підсистем [60]; модель контролінгу процесу формування прогнозного прибутку [55]; комплекс

методів і засобів контролінгового механізму з використанням методів менеджменту [18]; системний механізм реалізації комплексу завдань контролінгом [79]; концепція контролінгу як інноваційного управлінського ресурсу [59]; концепції процесного підходу [37]; концепції контролінгу з застосуванням економічної експертизи [50]; концепції контролінгу знань [7].

Класифікація контролінгу має теоретичне і практичне значення. Вона дозволяє виділити за різними ознаками види контролінгу, визначити конкретніші методи контролінгової діяльності і тим самим сприяти керівництвом підприємства прийняття своєчасних і ефективних управлінських рішень [61].

Детально види сучасного контролінгу розглянуто у тих працях, де, виділено такі класифікаційні ознаки як предмет (контролінг персоналу, ресурсів, замовлень, інновацій тощо) та сфери діяльності, поділяючи за такою ознакою контролінг на фінансовий, виробничо-фінансовий та комплексний. Наступною ознакою класифікації контролінгу науковці виділяють ідею (цілі) діяльності підприємства і, відповідно до цієї ознаки, контролінг поділяють на: контролінг структур та контролінг результатів. Пояснюючи, що за допомогою першого виду контролінг охоплює функціонування усіх відділів, служб та підрозділів підприємства, що виконують певні завдання; контролінг структур охоплює не тільки діяльність структурних підрозділів підприємства, але також моніторинг виконання певних функцій відповідальними особами. До того ж у дипломній роботі розглянутий також поділ контролінгу за рівнем формування (специфікою організаційно-управлінської структури). За такою ознакою пропонуємо поділяти контролінг на централізований та децентралізований. У класифікації контролінгової діяльності також пропонуємо використання методики проведення контролінгових процедур. За такою ознакою пропонуємо класифікувати контролінг на актуальний та акумулятивний. Перший проводиться з використанням найновіших методів контролінгової діяльності, другий – застосуванням попередньо використовуваних і апробованих практикою методів. Поділ контролінгу за додатковими класифікаційними ознаками дасть змогу розширити функціональну підтримку управління підприємством, для посилення його ефективності [39].

Класифікація видів контролінгової діяльності подана на рис.1.5



Рис. 1.5. Види контролінгової діяльності [19, 57, 73]

Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчує, що більшість теоретиків і практиків дотримуються погляду про першопочаткову доцільність аналізу базової системи тих інструментів, що використовуються в умовах нестабільного використання на практиці тих чи інших концепцій менеджменту. В сучасних економічних умовах, що вимагають перманентних змін управлінських технологій потрібен чітко визначений вид контролінгової діяльності, який би інтегрував у собі новітні методи у сфері обліку, аналізу, планування, моніторингу, діагностики, контролю тощо. Така адаптивна система контролінгу через сукупність системного набору інструментальних засобів повинна забезпечувати основу вироблення ефективних управлінських рішень: «... сьогодні існують проблеми в забезпеченні дієвості й адекватності інструментарію тим елементам діяльності



підприємств, які піддаються контролінгу» [60].

Загалом інструментарій контролінгу, а звідси його види, форми і методи умовно поділяють за періодом дії та фазами циклу контролінгової діяльності. Оскільки контролінг розглядається надзвичайно різнопланово, включаючи його оперативний і стратегічний характер, то необхідним вважається подальше вивчення його цілей, функцій і принципів в системі управління підприємства [28; 30].

З метою порівняння й аналізу видів та форм контролінгової діяльності та використовуваних у них методів на підприємствах, необхідно, перш за все, встановити об'єкти контролінгу. На сьогодні можна виокремити різні погляди науковців, які, щодо об'єкта контролінгу, суттєво відрізняються між собою. Одні, розглядають його об'єктом підсистеми управління – «організацію як систему, компетенції керівника та управлінської команди» [16], «всі аспекти, функції, організаційні структури, функціональні підрозділи і механізм управління мережею на всіх рівнях та у всіх структурних підрозділах» [74], «підсистеми системи управління, між якими забезпечується координація (планування, бухгалтерський облік, економічний аналіз та контроль) при цьому виділяючи об'єкти (процеси створення, розподілу та використання майна, економічні результати діяльності суб'єкта господарювання, господарські засоби, джерела їх утворення тощо» [10].

В численних наукових дослідженнях безпосередньо до об'єктів контролінгу відносять: «показники ефективності факторів виробництва, їх використання та організаційні фактори, потенціал організації (чисельність, основні засоби, потужність, обсяг виробництва та збуту); показники фінансового стану порівняно з прогнозними» [56]. Попри наведені групування об'єктів контролінгової діяльності в економічній літературі домінує визнання об'єктом контролінгу витрат і доходів підприємства [4; 20; 73; 84]. Це пояснюється тим, що контролінг у вітчизняних дослідженнях і надалі ототожнюється з управлінським обліком чи його розширеною версією.

Узагальнюючи погляди дослідників на об'єкти контролінгу, їх можна

умовно поділити на дві групи – одні відносять до об'єктів контролінгу всі управлінські відносини, що ототожнює контролінг з менеджментом (контролінг як концепція управління), інші – обмежують зміст контролінгу показниками фінансового стану, чи зараховують до його об'єктів лише певний процес, ресурс або результат, ототожнюючи його зміст з дещо поглибленою версією фінансово-економічного аналізу деталізованої інформації про конкретні (визначені) об'єкти [40]. Виходячи з результатів проведених досліджень та узгодженого погляду науковців і практиків щодо основної мети і спрямування контролінгу на підвищення ефективності діяльності машинобудівного підприємства, об'єктом контролінгу, на нашу думку, повинні бути показники діяльності, система яких залежить від визначених на конкретному підприємстві операційних та довгострокових цілей.

У контексті вищенаведеного вибору об'єкта контролінгу на підприємстві, його суб'єктами слід визначити служби та підрозділи, які на основі сформованого механізму інструментів та методів формують систему управлінських рішень, спрямовану на підвищення ефективності діяльності підприємства. Виходячи з того однією з найбільш важливих складових предмету контролінгу є координаційна організація відносин, які виникають для досягнення управлінських цілей [40].

Відповідно до визначених об'єктів можна сформулювати мету контролінгу промислового підприємства. В узагальненому виді головну мету контролінгу розглядають через побудову дієвої системи підтримки управлінських рішень, спрямованих на отримання досяжно можливого фінансового результату [28], через якісну інформаційну підтримку управлінських рішень [48]. Погоджуючись з даними визначеннями та враховуючи необхідність мінімізації негативного впливу неконтрольованих ділянок роботи управлінського персоналу, основною метою контролінгу машинобудівного підприємства, на нашу думку, потрібно визнати вироблення комплексної системи механізму взаємопов'язаних інструментів та методів, які б забезпечували оптимальний результат в контексті стратегічних цілей [40].

Базова основа контролінгової діяльності передбачає чітку кореляцію з визначеними цілями підприємства, а також зосередженню своїх завдань на пріоритетних, якими для вітчизняних промислових підприємств очевидно все ж слід вважати набуття інвестиційної привабливості. Загальні цілі промислових підприємств мають бути зорієнтовані на задоволення інтересів їх власників та управлінського персоналу. Через те, їх формулювання, вибір і взаємоузгодженість вимагають процесу балансування між інтересами управлінського персоналу та можливостями розвитку підприємства у конкурентному середовищі.

Розроблений теоретичний базис контролінгової діяльності промислового підприємства поданий на рис. 1.6.

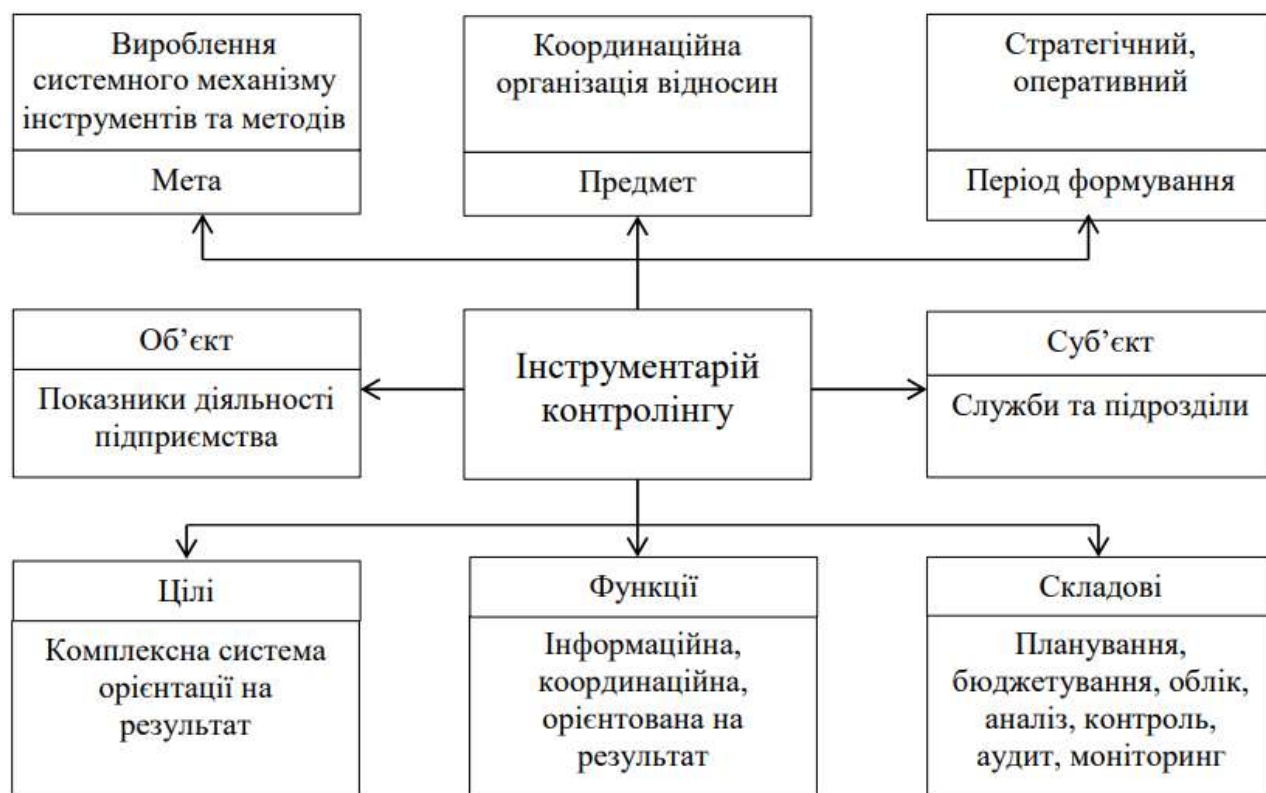


Рис. 1.6. Теоретичний базис контролінгової діяльності підприємства

Для досягнення поставлених цілей системою управління контролінг повинен забезпечувати виконання певних функцій. Враховуючи сформульовані нами базові концептуальні основи контролінгу до його функцій слід віднести: інформаційну – систему інтегрованого інформаційного забезпечення, планування та контролю діяльності підприємства, координаційну – підтримку

керівництва у процесі вирішення загального завдання координації системи управління, з урахуванням функції орієнтованої на результат [40].

Найпершим із завдань формування концепції контролінгу в сучасних дослідженнях вважається розроблення науково-обґрунтованого базису для контролю за виконанням управлінських рішень, який формує передумови і можливості для мінімізації ризиків і втрат у виробничо-господарських та фінансово-економічних процесах. Оскільки, ми розглядаємо контролінг як засіб координаційного процесу, то при визначенні його завдань необхідно це враховувати. Для забезпечення координаційної функції система контролінгу повинна включати всі види діяльності для досягнення цілей. До них зазвичай відносять інформаційну базу та її використання в процесах планування й контроль за виконанням планів, виявлення відхилень за тими чи іншими критеріями результативної діяльності і, на цій основі, вироблення заходів для подолання впливу негативних факторів [48; 86]. Наведене вимагає створення спеціального структурного підрозділу, для прикладу на великих підприємствах Німеччини створені служби контролінгу чи спеціальні робочі місця контролерів [90].

В рамках організації контролінгової діяльності у дипломній роботі виділені завдання в межах кожної його складової, проте його загальними завданнями на промисловому підприємстві є наступні: вибір складових організації контролінгу; розробка системи організації контролінгу, що забезпечує формування дієвого механізму його функціонування; управління складовими контролінгу, що забезпечує оптимізацію витрат та нагромадження інвестиційних ресурсів; розробка і впровадження адекватних для цих цілей методів контролінгу в межах кожної його складової; організація роботи контролінгових служб; розробка організаційного, інформаційного та методичного забезпечення механізму складових контролінгу; встановлення термінів впровадження інформаційного та методичного забезпечення механізму складових контролінгу; створення дієвої системи контролю за дотриманням вимог до організації контролінгу [40].

Контролінгова діяльність, як системний вид економічної діяльності, забезпечує всі процеси управління, включаючи складові стратегії та оперативних

планів, тому основні його завдання (передусім аналізу і контролю) повинні реалізовуватися визначеними методами. Слушною є думка про те, що для реалізації контролінгових завдань необхідно використовувати відповідні системні методи, на основі яких може бути визначено шляхи досягнення мети з максимально позитивним результатом і в найкоротший термін [31].

У цьому контексті вартий уваги контролінговий механізм описаний Добровольською О. [23], як комплекс засобів та інструментів реалізації основних функцій контролінгу, формою втілення якого є спостережна система експертно-аналітичного спрямування управління підприємством. У споріднених за тематикою дослідженнях доведено, що адекватній економічній ситуації методичний підхід до проведення антикризового моніторингу дає змогу проаналізувати й оцінювати ринкові та внутрішньогосподарські показники діяльності машинобудівного підприємства [51]. При розробленні формату інструментарію контролінгу, на підприємствах вітчизняного машинобудування, необхідно враховувати галузеві особливості їх діяльності, перспективи розвитку, конкуренцію, мотивацію співробітників та ін. [78].

Завдання використання інструментів складових контролінгу полягають в забезпеченні якості контролінгових процедур щодо витрат. В системі 62 контролінгу машинобудівного підприємства аналіз, діагностика та моніторинг регулювання діяльності повинен бути комплексним, зосередженим на конкретних цілях та завданнях. Через те, що інструментарій кожної складової контролінгу є різним, необхідно, щоб він задовольняв основні його вимоги та забезпечував визначені завдання (табл. 1.3).

При формуванні концептуальної основи контролінгу, відповідної до умов функціонування вітчизняних підприємств загалом і машинобудівної галузі зокрема, проведено аналіз принципів і методологічних підходів використаних українськими науковцями при розробленні спорідненого за функціональним призначенням економічного інструментарію.

Якщо виходити із диспозиції про використання базовою основою системи контролінгу для побудови комплексного управлінського інструментарію, то

виникає проблематика узгодження та інкрустації (імплементації) інформаційних потоків інших систем.

Таблиця 1.3

Завдання та інструментарій пріоритетних складових контролінгової діяльності

	Завдання	Інструменти
Аналіз	ідентифікація випуску неприбуткової продукції та процесів; виявлення та скорочення надлишкових витрати; отримання достовірної інформації про рівень рентабельності окремих видів продукції, для забезпечення конкурентних переваг підприємства;	факторний аналіз відхилень витрат фактичних від нормативних; визначення сильних та слабких сторін діяльності підприємства SWOT-аналіз; функціонально-вартісний аналіз визначення резервів зниження витрат та шляхів підвищення обсягів реалізації
Діагностика	виявлення змін у стані діяльності підприємства в просторово-часовому розрізі; дослідження кількісних і якісних показників діяльності підприємства, їхнє порівняння з базовими характеристиками чи їхніми аналогами, нормативними величинами; прогнозування основних тенденцій розвитку діяльності підприємства;	методи і моделі виміру фінансово-економічних ризиків, методи і аналітичний інструментарій оцінювання кредитних ризиків; моделі прогнозування платоспроможності і банкрутства підприємства; системні методи виміру ліквідності;
Моніторинг	контроль за досягненням операційних планових фінансових і виробничих показників; інформаційно-аналітична та експертна підтримка управлінських рішень з формування потенціалу функціонування підприємства.	система раннього запобігання та реагування; бенчмаркінг; системні засоби уникнення передумов і раннього запобігання банкрутству.

В методичному плані однією із найважливіших проблем є перехід від узвичаєного одновекторного аналізування та оцінювання різних процесів і сфер діяльності підприємства, властивого окремим системам чи моделям, до розкриття результативної діяльності підприємства в більш обширних координатах [39] Загалом науковці і практики дотримуються позиції про те, що зведення у систему найефективніших методів та інструментів зробить систему контролінгу більш доступною для вітчизняних підприємств, підвищить її популярність та мотивацію для практичного застосування [62].

Отже, на основі визначеного функціонального змісту контролінгової діяльності, вибору її складових, обраного концептуального базису, можливостей традиційно використовуваних інформаційних систем, а також методів аналізу, моніторингу і діагностики, можливостей забезпечення координації і

взаємозв'язку методико-технічного апарату цих систем, нами пропонується наступний підхід до формування концептуальної основи системи контролінгу машинобудівного підприємства (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Концепція контролінгу з інкрустацією інформаційно-аналітичної бази управлінських інструментів

Таким чином, у сучасних економічних умовах, що вимагають перманентних змін управлінських технологій потрібен чітко визначений вид контролінгової діяльності, який би інтегрував у собі новітні методи у сфері обліку, аналізу, планування, моніторингу, діагностики, контролю тощо. Класифікація контролінгу має теоретичне і практичне значення. Вона дозволяє виділити за різними ознаками види контролінгу, визначити конкретніші методи контролінгової діяльності і тим самим сприяти керівництвом підприємства прийняття своєчасних і ефективних управлінських рішень. З метою порівняння й аналізу видів та форм контролінгової діяльності та використовуваних у них методів на підприємствах, необхідно, перш за все, встановити об'єкти контролінгу. Об'єкти

контролінгової діяльності умовно поділяються на дві групи – одні відносять до об'єктів контролінгу всі управлінські відносини, що ототожнює контролінг з менеджментом (контролінг як концепція управління), інші – обмежують зміст контролінгу показниками фінансового стану, чи зараховують до його об'єктів лише певний процес, ресурс або результат, ототожнюючи його зміст з дещо поглибленою версією фінансово-економічного аналізу деталізованої інформації про конкретні (визначені) об'єкти. У контексті вищенаведеного вибору об'єкта контролінгу на підприємстві, його суб'єктами слід визначити служби та підрозділи, які на основі сформованого механізму інструментів та методів формують систему управлінських рішень, спрямовану на підвищення ефективності діяльності підприємства. Виходячи з того однією з найбільш важливих складових предмету контролінгу є координаційна організація відносин, які виникають для досягнення управлінських цілей. Відповідно до визначених об'єктів мету контролінгової діяльності розглядають через побудову дієвої системи підтримки управлінських рішень, спрямованих на отримання досяжно можливого фінансового результату, через якісну інформаційну підтримку управлінських рішень. Для досягнення поставлених цілей системою управління контролінг повинен забезпечувати виконання певних функцій. В рамках організації контролінгової діяльності у дипломній роботі виділені завдання в межах кожної його складової. Контролінгова діяльність, як системний вид економічної діяльності, забезпечує всі процеси управління, включаючи складові стратегії та оперативних планів, тому основні його завдання повинні реалізовуватися за допомогою визначених інструментів (методів). Інструментарій кожної складової контролінгу є різним, необхідно, щоб він задовольняв основні його вимоги та забезпечував визначені завдання. концептуальна основа контролінгової діяльності базуватися на системному масиві інформаційних потоків і включати оцінно-аналітичні інструменти, інструменти формалізованої інформації й оперативної оцінки та інструменти спеціальних функцій, основою яких є складові контролінгу. В цій базовій розробці обов'язковим повинно стати врахування моделі контролінгової діяльності та критеріїв оцінки її ефективності.



## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Контролінг є досить новим явищем у теорії та практиці сучасного управління, що переводить управління підприємством на якісно новий рівень, інтегруючи та направляючи діяльність різних служб та підрозділів на досягнення оперативних та стратегічних цілей. Розглянувши існуючі погляди на визначення поняття «контролінг», концепції контролінгу, його основні задачі та функції можна сказати, що він безпосередньо пов'язаний з формуванням ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Основною метою контролінгу є інформаційне забезпечення та орієнтація процесу управління на досягнення цілей підприємства. Під контролінговою діяльністю у дипломній роботі розглядається реалізація спеціально створеної функціональної системи у складі планування, бюджетування, обліку, аналізу, моніторингу, аудиту і контролю, мотивації, контролю та регулюванню, а також синтезу їх змісту і завдань. Тож, організація контролінгової діяльності полягає в координації управлінських елементів, які входять у систему функцій менеджменту. За відсутності дієвої функції хоча б однієї із визначальних складових досягнення певного рівня контролінгової діяльності в управлінських процесах є неможливим. Контролінгова діяльність, перш за все, має вирішувати сучасні теоретичних і практичних проблеми щодо формування інформаційно-аналітичної бази в системі підготовки і прийняття управлінських рішень на основі моніторингу. Функціональний зміст дозволяє виділити ряд характеристик, що визначають категорію моніторингу по відношенню до контролінгу: невід'ємний елемент процесу, фаза контролінгу, механізм спостереження за ходом здійснення контролінгу, завдання контролінгу тощо.

Класифікація контролінгової діяльності має теоретичне і практичне значення. Вона дозволяє виділити за різними ознаками види контролінгу, визначити конкретніші методи контролінгової діяльності і тим самим сприяти керівництвом підприємства прийняття своєчасних і ефективних управлінських рішень. З метою порівняння й аналізу видів та форм контролінгової діяльності та використовуваних у них методів на підприємствах, необхідно, перш за все,

встановити об'єкти контролінгу. Об'єкти контролінгової діяльності умовно поділяються на дві групи – одні відносять до об'єктів контролінгу всі управлінські відносини, що ототожнює контролінг з менеджментом (контролінг як концепція управління), інші – обмежують зміст контролінгу показниками фінансового стану, чи зараховують до його об'єктів лише певний процес, ресурс або результат, ототожнюючи його зміст з дещо поглибленою версією фінансово-економічного аналізу деталізованої інформації про конкретні (визначені) об'єкти. У контексті вищенаведеного вибору об'єкта контролінгу на підприємстві, його суб'єктами слід визначити служби та підрозділи, які на основі сформованого механізму інструментів та методів формують систему управлінських рішень, спрямовану на підвищення ефективності діяльності підприємства. Виходячи з того однією з найбільш важливих складових предмету контролінгу є координаційна організація відносин, які виникають для досягнення управлінських цілей. Відповідно до визначених об'єктів мету контролінгової діяльності розглядають через побудову дієвої системи підтримки управлінських рішень, спрямованих на отримання досяжно можливого фінансового результату, через якісну інформаційну підтримку управлінських рішень. Для досягнення поставлених цілей системою управління контролінг повинен забезпечувати виконання певних функцій. В рамках організації контролінгової діяльності у дипломній роботі виділені завдання в межах кожної його складової. Контролінгова діяльність, як системний вид економічної діяльності, забезпечує всі процеси управління, включаючи складові стратегії та оперативних планів, тому основні його завдання повинні реалізовуватися за допомогою визначених інструментів (методів). Інструментарій кожної складової контролінгу є різним, необхідно, щоб він задовольняв основні його вимоги та забезпечував визначені завдання. концептуальна основа контролінгової діяльності базуватися на системному масиві інформаційних потоків і включати оцінно-аналітичні інструменти, інструменти формалізованої інформації й оперативної оцінки та інструменти спеціальних функцій, основою яких є складові контролінгу. В цій базовій розробці обов'язковим повинно стати врахування моделі контролінгової діяльності та критеріїв оцінки її ефективності.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА СТАНУ КОНТРОЛІНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПАТ «ДРОГОБИЦЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»

2.1. Особливості функціонування та аналіз результатів діяльності ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод» як представника машинобудівного комплексу

Машинобудування є комплексною галуззю переробної промисловості України, яка спеціалізується на проектуванні, виробництві та експлуатації машин та інструментів, включає 27 видів економічної діяльності і, згідно з КВЕД 2010, охоплює такі секції: виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції; виробництво електричного устаткування; виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань; виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів. Підприємства машинобудівного комплексу сектору економіки розташовані в більшості областей нашої країни.

Розвиток машинобудівного комплексу повинен бути одним із пріоритетних напрямків діяльності держави, оскільки його продукція відіграє ключову роль у формуванні виробничого потенціалу інших галузей, сприяє впровадженню досягнень науково-технічного прогресу та зростанню матеріального забезпечення населення. До того ж, наразі в Україні є нагальна потреба у оновленні та модернізації більшості секторів економіки, і було б чудово, якби саме вітчизняний машинобудівний комплекс забезпечив ці процеси матеріальною базою. Так, у 2018 р. ступінь зносу основних засобів у переробній промисловості складає 64,3%, виробництві напоїв – 63,4 %, виробництві одягу – 57,2%, виробництві хімічних речовин і хімічної продукції – 51,8%, металургійному виробництві – 70,1%, виготовленні виробів із деревини – 89,7%, постачанні енергії, газу та пари – 73,7%, заборі, очищенні та постачанні води – 85,3%, телекомунікаціях – 58,3%, наукових дослідженнях та розробках – 56,4%, машинобудуванні – 67%, в цілому по промисловості – 66,4%, загалом по видах економічної

діяльності України – 60,6%. Аналіз динаміки останнього індикатора показав, що він тяжіє до збільшення і досяг свого максимального значення у 2014 р. – 83,5%. Хоча у 2015 р. рівень зносу основних засобів в Україні різко зменшився до 60 %, це спричинено не значним притоком інвестицій, а відчуженням в Україні територій та інфраструктури, що на них знаходилася [45].

Однак, аналіз стану машинобудівної галузі України свідчить про тривожні тенденції її розвитку. За останнє десятиріччя відчутно скоротилися частка великих та середніх машинобудівних підприємств, а малих навпаки – збільшилася. Такі структурні зміни призводять до значної втрати валового внутрішнього продукту. Як зазначає дослідник Люльов О. В. [41] «це пояснюється, в першу чергу, структурними перетвореннями в національній економіці, коли капітал з неефективних сегментів ринку переходить у високоефективні, в результаті чого відбувається ліквідація частини машинобудівних підприємств».

Машинобудівна галузь за обсягом реалізованої продукції значно поступається таким галузям: виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів; постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря; добувна промисловість і розроблення кар'єрів. Частка її продукції у загальному обсязі є невітінно низькою враховуючи, що у економічно розвинених країнах світу цей показник коливається у межах 30-50% [70].

За січень-серпень 2020 року було реалізовано 120280,4 млн грн продукції машинобудівної галузі (проти 140539,3 млн грн за 2019 р.), що складає 7% (10,3% за 2019 р.) у підсумку до промисловості загалом. З цього обсягу 44,1% – реалізовано за межі країни. Цікавою є структура експорту: із усіх виготовлених електродвигунів, генераторів і трансформаторів було експортовано 46,7%; побутових приладів – 67,3%; машин і устаткування загального призначення – 57,4%; автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів – 66,3%; вузлів, деталей і приладдя для автотранспортних засобів – 92,9% [22]. На жаль, ці дані є свідченням не стільки високої конкурентоспроможності галузі, скільки низького платоспроможного попиту усередині країни та нерозвиненості ринків збуту. Підтвердженням цього є значення індексів конкурентоспроможності

продукції машинобудівного комплексу України, приведені в табл. 2.1. Значення індексу RХА коливається в межах від 0 до 1, що означає відсутність експортної конкурентоспроможності машинобудівної галузі України в цілому.

Таблиця 2.1

Динаміка індексів конкурентоспроможності машинобудування України на зовнішньому ринку [22, 70]

Індекс конкурентоспроможності	2018р.	2019р.	2020р.	Темп приросту індексу 2020 р. до 2017 р.
Індекс відносної експортної конкурентоспроможності RХА	0,513	0,592	0,503	-0,011
Індекс відносної залежності від імпорту RMP	0,568	0,771	0,721	0,154
Індекс відносних торговельних переваг RТА	-0,054	-0,179	-0,219	-0,164

Про складність становища машинобудівних підприємств свідчить статистика фінансових результатів діяльності [22]. Так, у 2018 р. частка збиткових підприємств складала 41,8%. Хоча у 2020 р. вона скоротилася до 36,3%.

До основних чинників, що стримують розвиток машинобудівної галузі та призводять до негативних результатів її функціонування слід віднести: застаріле матеріально-технічне забезпечення, високий рівень зносу основних засобів, значна витратомісткість продукції; брак власних фінансових ресурсів для забезпечення розвитку виробництва та впровадження інновацій, нестійкий фінансовий стан машинобудівних підприємств; брак інвестицій; висока імпортозалежність національного ринку продукції машинобудування, низький рівень платоспроможного попиту всередині країни; низька конкурентоспроможність продукції; нестабільна фінансово-економічна та політична ситуація в країні, інфляційні процеси, підвищення цін на ресурси; низький рівень інноваційної активності машинобудівних підприємств; відсутність реальної державної підтримки та ефективних програм розвитку галузі, що передбачають чітко визначені джерела фінансування; нерозвиненість інфраструктури та ринків збуту, недосконалість нормативно-правової бази стимулювання та регулювання виробництва високотехнологічної продукції; значна втрата виробничих потужностей внаслідок

проведення АТО, проблеми з російським ринком збуту [70]

Для аналізу макросередовища підприємств машинобудівного комплексу України проведемо PEST-аналіз (табл. 2.2), що дозволить визначити ключові фактори, які мають суттєвий вплив на діяльність як машинобудівних підприємств загалом.

Таблиця 2.2

PEST-аналіз машинобудівної галузі України [39]

Політичні фактори	Економічні фактори
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність чітких орієнтирів щодо стабілізації вітчизняної економіки, прогнозованості її розвитку, зокрема за секторами економіки</li> <li>2. Недостатня ефективність державних програм розвитку галузі машинобудування та регіональних програм</li> <li>3. Зменшення рівня державного регулювання підприємств машинобудування, утворених при їх приватизації</li> <li>4. Обмеженість рамками норм СОТ законодавчого, митного та іншого регулювання</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Передумови і шляхи зростання макроекономічних показників, насамперед зростання ВВП</li> <li>2. Низький рівень розвитку ринкової інфраструктури</li> <li>3. Високі темпи зростання інфляції</li> <li>4. Залежність вітчизняних підприємств від низького рівня інвестиційного клімату</li> <li>5. Нестача власних коштів у підприємств галузі та високі ставки банківського кредитування.</li> <li>6. Нестабільність курсу національної валюти</li> <li>7. Недостатній рівень інвестиційної привабливості і відповідно обсягів інвестицій</li> <li>8. Низький платоспроможний попит внутрішнього ринку</li> <li>9. Низька рентабельність виробництва</li> <li>10. Відсутність дієвих державних економічних механізмів розвитку машинобудування</li> </ol>
Соціальні фактори	Технологічні фактори
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проблема забезпечення належного рівня оплати праці - відтік працездатного населення в інші держави</li> <li>2. Дефіцит кваліфікованих фахівців і робітників</li> <li>3. Недооцінка ролі машинобудування як складової регіональної інфраструктури.</li> <li>4. Низька престижність праці у виробничій сфері</li> <li>5. Неналежна увага до проблем машинобудування та його</li> <li>6. Зниження в населення привабливості праці в машинобудуванні.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високий рівень зношеності активної частини основних фондів галузі, її технологічна відсталість</li> <li>3. Моральна застарілість продукції галузі, із 2-им рівнем автоматизації та інтелектуальної складової технології виробництва</li> <li>3. Зниження інноваційної активності машинобудівних підприємств</li> <li>4. Високий рівень підприємств галузі, щодо матеріально- й енергомісткості виробленої продукції</li> <li>5. Недостатність орієнтації на якість, що є основою конкурентоспроможності машинобудівної продукції</li> </ol>

Відзначимо, що внаслідок впливу загальнодержавних чинників міжнародного значення на діяльність машинобудівних підприємств, обмеженими стають бюджетні засоби на реалізацію їх інноваційного розвитку. Зокрема, нормами СОТ обмежуються можливості законодавчого, нормативного, митного та

іншого регулювання виробництва і реалізації продукції машинобудівних підприємств, а можливості державного регулювання є діючими лише в площині розроблення та впровадження заходів підтримки чи стримування.

Аналіз економічних чинників, які чинять вплив на результати діяльності машинобудівних підприємств (обсяги виробництва, реалізації, прибутки, зростання вартості бізнесу) свідчать, що для розвитку внутрішнього і зовнішнього ринку збільшення експорту потрібні більш дієві державні заходи щодо формування платоспроможного ринку збуту, а також врегулювання цінового паритету на зовнішньому ринку.

Важливими є результати і соціального напряму аналізу макросередовища підприємств машинобудування, який свідчить, про необхідність підняття статусу продукції вітчизняного машинобудування і тим самим формування умов для забезпечення підприємств працівниками високого рівня.

Аналіз цілої низки технологічних факторів підтверджує і без того відому необхідність модернізації галузі машинобудування, оцінки наявного науково-виробничого потенціалу передових напрямів науки і техніки та визначення інноваційних шляхів їх розвитку. Безальтернативним є й вирішення за допомогою державних програм розробки заходів щодо підвищення інноваційної активності, проведення НДР і ДКР з оновлення продукції підприємств галузі, з метою підвищення її конкурентоспроможності, а також розробки та реалізації програми дій з відновлення активної частини основних засобів виробничого призначення.

Загалом на основі проведеного PEST-аналізу машинобудівної галузі можна зробити узагальнений висновок про те, що необхідною є популяризація і стимулювання впровадження сучасних методів менеджменту, зокрема використання в них контролінгової системи, яка дає змогу більш об'єктивно забезпечувати інформацією управлінську систему, в тому числі й зовнішнього характеру за рахунок використання у цій системі показників моніторингу.

Для аналізу організаційного середовища машинобудівних підприємств доцільно провести SWOT-аналіз (табл. 2.3) [34, 35, 39, 67, 68].

Таблиця 2.3

## SWOT-аналіз машинобудівної галузі України [39]

Сильні сторони	Слабкі сторони
1) традиції та досвід виробництва машинобудівної продукції; 2) наявність висококваліфікованих кадрів; 3) наявність продукції, яка має попит на зовнішніх ринках; 4) вибір сировинної бази; 5) наявність двосторонніх налагоджених зв'язків у сфері міжнародної торгівлі та технологічного співробітництва з країнами в галузі машинобудування; 6) запатентовані унікальні технології; 7) широкий асортимент продукції;	1) високий рівень зношення активної частини основних фондів; 2) тривалий виробничий цикл, що призводить до нестачі обігових коштів; 3) експорт переважно в країни колишнього СРСР; 4) низька ефективність просування на закордонні ринки (не конкурентоспроможність); 5) низька інноваційна активність; 6) низька інвестиційна привабливість; 7) зорієнтованість власників на миттєві вигоди (отримання прибутків), а не на стратегічний розвиток; 8) відсутність портфеля перспективних розробок продукції машинобудування; 9) відсутність державної підтримки; 10) тіньові механізми господарювання; 11) погіршення показників ефективності функціонування та фінансового підприємств; 12) низька продуктивність праці.
Можливості	Загрози
1) пожвавлення внутрішнього ринку України; 2) часткового освоєння ринків Азії, Африки та Південної Америки; 3) покращення матеріально-технічного та інформаційного забезпечення; 4) розвиток колективу та формування соціальної інфраструктури; 5) покращення показників результативності; 6) формування ефективного механізму контролю; 7) зростання потенціалу виробничого процесу за рахунок активізації інноваційної діяльності та інвестиційної привабливості; 8) використання потенціалу галузі з погляду впровадження нових технологій; 9) зростання транспортних потоків, що викликає потребу додаткових транспортних засобів, що дасть можливість завантажити машинобудівні підприємства	1) зменшення зовнішнього попиту на вітчизняну продукцію внаслідок змін світової кон'юнктури; 2) підвищення цін на сировину та енергоресурси; 3) втрата людського капіталу в галузі; 4) відсутність зацікавлення з боку держави щодо просування продукції вітчизняного виробника на міжнародному ринку; 5) негативні зміни регуляторного режиму; 6) проблеми захисту прав інтелектуальної власності, що гальмує винаходи та патентування; 7) прискорення морального старіння та матеріального зношення основних засобів; 8) збільшення кількості збиткових підприємств; 10) скорочення інвестицій у галузь; 11) зростання конкуренції на традиційних ринках не на користь України; 12) активна діяльність конкурентів Європи, Китаю, Індії, Японії та ін.;

Аналізування стану та перспектив розвитку машинобудування дозволяє виділити фактори, що стримують подальше зростання галузі: визнана застаріла технічно-технологічна база більшості підприємств галузі, використання якої негативно впливає на конкурентоспроможність та якість продукції.



Вкрай негативним фактором є недостатній рівень платоспроможності покупців на внутрішньому ринку, несвоєчасна оплата продукції яких спричиняє синергетичний ефект низького рівня інноваційної активності вітчизняних підприємств на ринках капіталів та інвестицій, негативно впливає на їх техніко-технологічний розвиток. До негативних загальноекономічних факторів можна віднести неефективну державну політику щодо діяльності монополістів, яка спричиняє підвищення вартості сировинної бази та енергоресурсів.

Представником машинобудівного комплексу є ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод». ПАТ «ДМЗ» є одним з найбільших в Україні виробників сучасного та ефективного нафтопромислового і газового обладнання [46].

Адреса ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод»: Україна, Львівська область, м. Дрогобич, вул. Бориславська 51/1, індекс 82100.

Номенклатуру ПАТ "ДМЗ" можна поділити на 3 товарні групи: 1) Газове обладнання: газорозподільчі станції; обладнання для комплектації ГРС (блоки очистки газу, ємкості). 2) Бурове обладнання: породоруйнівний інструмент (калібратори, центратори, фрезери, шламовловлювачі); елеватори корпусні; перевідники; ловильний інструмент (мітчики, ковпаки ловильні, трубовловлювачі, фрезера); запасні частини для бурових насосів (втулки циліндрові, клапани, штоки, поршні). 3) Інша продукція: литво; опорно-поворотні пристрої для автокранів; вироби на замовлення [46].

До основних ринків збуту продукції ПАТ «ДМЗ» належать: Україна, Росія. Характерними є фактична відсутність реалізації продукції на перспективний та ємнісний ринок [46] .

Також, завод є відомим виробником газорозподільних станцій[46].

Високий технічний рівень, професіоналізм робітників, найвищі стандарти контролю якості дозволяють випускати продукцію, яка повністю відповідає потребам замовника і нормативної документації.

Підприємство сертифіковане в системі ISO 9001-2009. На всю основну продукцію отримано сертифікати відповідності.

Гнучка цінова політика та висока якість продукції підприємства –

запорука конкурентних переваг ПАТ «ДМЗ» [46].

Підприємство, працюючи на ринку вже понад 50 років, освоїло широку номенклатуру продукції. Проте є проблеми, які впливають на діяльність підприємства: в останні роки зросли ризики захоплення великої частки ринків (РФ, Узбекистан) китайськими компаніями- виробниками бурового обладнання. Такими як: Jiuyan Sanhe Zhengyuan Petroleum Machinery Co., Ltd.; TIANHE OIL GROUP Co., Ltd.; China Xi'an Landrill Oil Tools Co., Ltd.; Shenyang Weiping Machinery @ Eguipment Co., Ltd. та іншими. Товарна група "газове обладнання" визначається найменшою часткою від реалізації продукції ПАТ "Дрогобицький машинобудівний завод". Номенклатура по даній товарній групі (продуктова лінійка: ГРС) достатньо глибока та підприємство відоме як виробник газоросподільчих станцій. На території України основним конкурентом підприємства являється ВАТ "Факел" м.Фастів (ГРС типу "Енергія"). Товарна група "Інша продукція" литво, ОПП, вироби на замовлення характеризуються малими об'ємами реалізації та відсутністю постійних замовлень [46].

В перспективі підприємство планує продовжувати здійснювати ті ж види діяльності, що і в звітному році, а також шукає нові шляхи для розвитку. Перспективність подальшого розвитку емітента залежить від нестабільності та неузгодженості чинного законодавства та підзаконних нормативних документів, вона пов'язана із забезпеченням прийняття та виконання адекватних управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього середовища. Перспективи подальшого розвитку підприємства визначаються рівнем ефективності реалізації фінансової, інвестиційної, інноваційної політик, покращення кадрового забезпечення, успішної реалізації маркетингових програм тощо. Для ПАТ «ДМЗ» необхідним є розроблення та запровадження раціональної економічної політики розвитку з метою досягнення ефективних результатів своєї діяльності та конкурентоспроможності підприємства [46].

Фінансово-економічний аналіз діяльності ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод» представлено у табл. 2.4, 2.5, 2.6, 2.7.

Таблиця 2.4

## Аналіз стану та руху господарських активів ПАТ «ДМЗ» [46, 47]

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	Зміни	
				2019р./ 2018р.	2020р./ 2019р.
Необоротні активи (разом):	11747	11020	10281	-727	-739
Нематеріальні активи	0	0	0	0	0
первісна вартість	3	3	3	0	0
накопичена амортизація	3	3	3	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1305	1305	1304	0	-1
Основні засоби:	9621	8894	8156	-727	-738
первісна вартість	40696	40589	40226	-107	-363
знос	31075	31695	32070	620	375
інші фінансові інвестиції	821	821	821	0	0
Оборотні активи (разом):	36846	38273	38273	1427	0
Запаси	15399	15736	15700	337	-36
Виробничі запаси	4061	4360	4358	299	-2
Незавершене виробництво	324	362	251	38	-111
Готова продукція	8501	8474	8551	-27	77
Товари	2513	2540	2540	27	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	429	204	204	-225	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	12885	12779	12283	-106	-496
Гроші та їх еквіваленти	148	133	190	-15	57
Витрати майбутніх періодів	7929	9421	9896	1492	475
Разом господарчих активів	48593	49293	48554	700	-739
Зношуваність основних засобів	76,36	78,09	79,72	1,73	1,64

Серед господарських активів ПАТ «ДМЗ» більша питома вага належить оборотним активам, серед яких виділяються усі види запасів та інша поточна кредиторська заборгованість. Тривожними моментами щодо стану та руху господарчих активів можна віднести: 1) висока зношуваність основних засобів, яка на кінець 2020р. становить 79,72%; 2) зростання суми готової продукції на складах підприємства; 3) незначний розмір грошових коштів на рахунках підприємства.

Аналіз джерел фінансування показав, що протягом досліджуваного періоду знижується фінансова незалежність ПАТ «ДМЗ» (на кінець 2020 р. – 39,85%) та зростає фінансовий ризик його діяльності. Причиною цього є: 1) зростання суми непокритих збитків протягом досліджуваного періоду; 2) зростання суми поточних зобов'язань в частині поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом та зі страхування. Низька сума грошових коштів на

рахунках підприємства привела до дуже низького рівня термінової платоспроможності. Проте врахування всієї суми поточних активів дозволяє забезпечити належний рівень платоспроможності.

Таблиця 2.5

Аналіз джерел фінансування господарських активів ПАТ «ДМЗ» [46, 47]

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	Зміни	
				2019р./ 2018р.	2020р./ 2019р.
Власний капітал (разом):	23057	21133	19349	-1924	-1784
Зареєстрований (пайовий) капітал	120	120	120	0	0
Додатковий капітал	23886	23886	23886	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-949	-2873	-4657	-1924	-1784
Поточні зобов'язання і забезпечення (разом):	25536	28160	29205	2624	1045
Короткострокові кредити банків	1969	1969	1969	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:					
за товари, роботи, послуги	3108	3082	3027	-26	-55
за розрахунками з бюджетом	5659	7973	9295	2314	1322
за розрахунками зі страхування	2640	3131	3487	491	356
за розрахунками з оплати праці	338	283	147	-55	-136
за одержаними авансами	3996	3996	3996	0	0
Інші поточні зобов'язання	7826	7726	7284	-100	-442
Разом джерел фінансування	48593	49293	48554	700	-739
Фінансова незалежність, %	47,45	42,87	39,85	-4,58	-3,02
Фінансовий ризик, %	110,75	133,25	150,94	22,50	17,69
Термінова платоспроможність, %	0,58	0,47	0,65	-0,11	0,18
Загальна платоспроможність, %	144,29	135,91	131,05	-8,38	-4,86

За даними аналізу, який подано у табл. 2.6, протягом досліджуваного періоду чистий дохід підприємства зростає, що дозволяє отримати валовий прибуток на підприємстві. Проте, випереджувальні темпи зростання собівартості реалізованої продукції та операційних витрат над доходом підприємства привели до збитковості його діяльності на рівні операційної і загальної її видів. Звертає на себе увагу зниження отриманого сум збитку від операційної діяльності та чистого збитку у 2019р. порівняно з 2018р. При цьому, отримані операційні доходи у 2019р. дозволили підприємству зменшувати загальний збиток і в 2020р.

Таблиця 2.6

## Аналіз доходів, витрат та фінансових результатів ПАТ «ДМЗ» [46, 47]

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	Зміни	
				2019р./ 2018р.	2020р./ 2019р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5682	12165	15241	6483	3076
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	5620	9226	11788	3606	2562
Валовий: прибуток	62	2939	3453	2877	514
Інші операційні доходи	1122	147	119	-975	-28
Адміністративні витрати	3673	4116	4359	443	243
Витрати на збут	209	272	369	63	97
Інші операційні витрати	1391	450	634	-941	184
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	-4089	-1752	-1790	2337	-38
Інші доходи	0	0	103	0	103
Інші витрати	160	172	97	12	-75
Чистий фінансовий результат: збиток	-4249	-1924	-1784	2325	140
Рентабельність витрат, %	1,10	31,86	29,29	30,75	-2,56

Таблиця 2.7

## Аналіз елементів операційних витрат ПАТ «ДМЗ» [46, 47]

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	Зміни	
				2019р./ 2018р.	2020р./ 2019р.
Матеріальні затрати	2903	6234	8536	3331	2302
Витрати на оплату праці	2805	3737	4438	932	701
Відрахування на соціальні заходи	1045	804	1004	-241	200
Амортизація	643	622	771	-21	149
Інші операційні витрати	1937	2247	2420	310	173
Разом	9333	13644	17169	4311	3525

Аналіз операційних витрат ПАТ «ДМЗ» показав, що загальна сума витрат протягом досліджуваного періоду постійно зростає. Найбільша питома вага у загальній сумі операційних витрат підприємства займають матеріальні витрати, сума яких протягом досліджуваного періоду стрімко зростає.

Таким чином, підприємства машинобудівного комплексу сектору економіки розташовані в більшості областей нашої країни. Розвиток машинобудівного комплексу повинен бути одним із пріоритетних напрямків діяльності держави, оскільки його продукція відіграє ключову роль у формуванні виробничого потенціалу інших галузей, сприяє впровадженню досягнень науково-технічного

прогресу та зростанню матеріального забезпечення населення. Про складність становища машинобудівних підприємств свідчить статистика фінансових результатів їхньої діяльності. Загалом на основі проведеного PEST-аналізу машинобудівної галузі можна зробити узагальнений висновок про те, що необхідною є популяризація і стимулювання впровадження сучасних методів менеджменту, зокрема використання в них контролінгової системи, яка дає змогу більш об'єктивно забезпечувати інформацією управлінську систему, в тому числі й зовнішнього характеру за рахунок використання у цій системі показників моніторингу. Аналіз стану та перспектив розвитку машинобудування дозволяє виділити фактори, що стримують подальше зростання галузі: визнана застаріла технічно-технологічна база більшості підприємств галузі, використання якої негативно впливає на конкурентоспроможність та якість продукції. Представником машинобудівного комплексу є ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод». ПАТ «ДМЗ» є одним з найбільших в Україні виробників сучасного та ефективного нафтопромислового і газового обладнання. Номенклатуру ПАТ "ДМЗ" можна поділити на 3 товарні групи: 1) газове обладнання; 2) бурове обладнання; 3) інша продукція (литво, опорно-поворотні пристрої для автокранів, вироби на замовлення). До основних ринків збуту продукції ПАТ «ДМЗ» належать: Україна, Росія. Характерними є фактична відсутність реалізації продукції на перспективний та ємнісний ринок. Тривожними моментами щодо стану та руху господарчих активів можна віднести: 1) висока зношуваність основних засобів; 2) зростання суми готової продукції на складах підприємства; 3) незначний розмір грошових коштів на рахунках підприємства. Аналіз джерел фінансування показав, що протягом досліджуваного періоду знижується фінансова незалежність ПАТ «ДМЗ» та зростає фінансовий ризик його діяльності. Причиною цього є: 1) зростання суми непокритих збитків протягом досліджуваного періоду; 2) зростання суми поточних зобов'язань. протягом досліджуваного періоду чистий дохід підприємства зростає, що дозволяє отримати валовий прибуток на підприємстві. Проте, випереджувальні темпи зростання собівартості реалізованої продукції та операційних витрат над доходом підприємства привели до збитковості його діяльності на рівні операційної і загальної її видів.

## 2.2. Дослідження системи управління ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод»

ПАТ «ДМЗ» в своїй діяльності не керується власним кодексом корпоративного управління. Відповідно до вимог чинного законодавства України, підприємство не зобов'язане мати власний кодекс корпоративного управління. Ст.33 Закону України «Про акціонерні товариства» питання затвердження принципів (кодексу) корпоративного управління товариства віднесено до виключної компетенції загальних зборів акціонерів. Посилання на всю відповідну інформацію про практику корпоративного управління, застосовану понад визначені законодавством вимоги: принципи корпоративного управління, що застосовуються товариством в своїй діяльності, визначені чинним законодавством України та Статутом товариства [46].

Інформація про органи управління. Головними органами управління ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод» є загальні збори акціонерів (вищий орган управління), Наглядова рада, Виконавчі органи (в.о. директора та голвний бухгалтер); Ревізійна комісія [46].

Таблиця 2.8

Інформація про органи управління ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод»

Орган управління	Структура	Персональний склад
Загальні збори	Загальні збори є вищим органом публічного акціонерного товариства	
Наглядова рада	Наглядова Рада обирається загальними зборами акціонерів. До складу Наглядової ради входять: Голова Наглядової ради, член Наглядової ради та секретар наглядової ради	Голова наглядової ради – Яворська Тамара Миколаївна. Член наглядової ради – Зеленьак Василь Васильович. Секретар наглядової ради – Мадика Сергій Володимирович
Директор	Директор є виконавчим органом Товариства, який здійснює управління поточною діяльністю Товариства	На кінець звітного періоду в.о. Директора - Яворський Володимир Миколайович
Ревізійна комісія	Для проведення перевірки фінансово-господарської діяльності Товариства загальні збори обирають Ревізійну комісію .	Члени ревізійної комісії – Ільницький Зигмунт Миронович; Дяків Любомир Антонович

Голова Наглядової ради ПАТ «ДМЗ» очолює Раду та керує її роботою

щодо захисту інтересів і прав акціонерів у перерві між проведенням Загальних зборів та щодо контролю і регулювання діяльності виконавчого органу товариства; скликає засідання ради, головує на них, має право одного вирішального голосу та забезпечує ведення протоколів засідань; звітує перед акціонерами на Загальних зборах; виконує інші обов'язки та має повноваження, необхідні для організації роботи ради в межах її компетенції, передбачені законодавством, Статутом і положеннями товариства. Винагороди за виконання обов'язків Голови Наглядової ради не отримує. Голова Наглядової ради є акціонером ПАТ.

Член Наглядової ради приймає участь у роботі Ради щодо захисту інтересів і прав акціонерів у перерві між проведенням Загальних зборів та щодо контролю і регулювання діяльності виконавчого органу товариства; бере участь у засіданнях Ради та має право одного голосу при вирішенні питань, віднесених до компетенції ради; виконує інші обов'язки та має повноваження, передбачені законодавством, Статутом і положеннями товариства. Винагороди за виконання обов'язків члена Наглядової ради не отримує. Член Наглядової ради є акціонером публічного акціонерного товариства [46].

Функціональні обов'язки члена наглядової ради [46]: 1) діяти в інтересах товариства, добросовісно, розумно та не перевищувати своїх повноважень. Обов'язок діяти добросовісно і розумно означає необхідність проявляти сумлінність, обачливість та належну обережність, які були б у особи на такій посаді за подібних обставин; 2) керуватися у своїй діяльності чинним законодавством України, Статутом товариства, цим Положенням, іншими внутрішніми документами товариства; 3) виконувати рішення, прийняті загальними зборами акціонерів та наглядовою радою товариства; 4) особисто брати участь у чергових та позачергових загальних зборах акціонерів, засіданнях наглядової ради та в роботі комітетів наглядової ради. Завчасно повідомляти про неможливість участі у загальних зборах та засіданнях наглядової ради із зазначенням причини відсутності; 5) дотримуватися встановлених у товаристві правил та процедур щодо укладання правочинів, у вчиненні яких є заінтересованість (конфлікт інтересів); 6) дотримуватися всіх встановлених у Товаристві правил, пов'язаних із режимом обігу, безпеки та збереження інформації з обмеженим доступом. Не розголошувати



конфіденційну та інсайдерську інформацію, яка стала відомою у зв'язку із виконанням функцій члена наглядової ради, особам, які не мають доступу до такої інформації, а також використовувати її у своїх інтересах або в інтересах третіх осіб; 7) повідомити протягом 7 днів у письмовій формі наглядову раду та Директора товариства про втрату статусу акціонера товариства; 8) утримуватися від дій, які можуть призвести до втрати незалежним членом наглядової ради своєї незалежності. У разі втрати незалежності член наглядової ради зобов'язаний протягом 7 днів повідомити у письмовій формі про це наглядову раду та Директора товариства; 9) своєчасно надавати загальним зборам акціонерів, наглядовій раді повну і точну інформацію про діяльність та фінансовий стан товариства.

До виключної компетенції Наглядової Ради належить [46]: 1) затвердження положень, якими регулюються питання, пов'язані з діяльністю товариства; 2) підготовка порядку денного загальних зборів, прийняття рішення про дату їх проведення та про включення пропозицій до порядку денного, крім скликання акціонерами позачергових загальних зборів; 3) прийняття рішення про проведення чергових та позачергових загальних зборів на вимогу акціонерів або за пропозицією виконавчого органу; 4) прийняття рішення про анулювання акцій чи продаж раніше викуплених товариством акцій; 5) прийняття рішення про розміщення Товариством інших цінних паперів, крім акцій; 6) прийняття рішення про викуп розміщених товариством інших, крім акцій, цінних паперів; 7) затвердження ринкової вартості майна у випадках, передбачених чинним законодавством; 8) обрання та відкликання Директора товариства; 9) затвердження умов цивільно-правових, трудових договорів, які укладатимуться з Директором товариства, членами Ревізійної комісії Товариства, встановлення розміру їх винагороди; 10) прийняття рішення про відсторонення Директора товариства від виконання його повноважень та обрання особи, яка тимчасово здійснюватиме повноваження Директора; 11) обрання та припинення повноважень голови і членів інших органів товариства; 12) обрання реєстраційної комісії, за винятком випадків, встановлених законодавством; 13) обрання аудитора товариства та визначення умов договору, що укладатиметься з ним, встановлення розміру оплати його послуг. У разі, якщо Наглядова рада відсутня, це питання належить

до компетенції виконавчого органу; 14) визначення дати складення переліку осіб, які мають право на отримання дивідендів, порядку та строків виплати дивідендів у межах граничного строку, визначеного п.6.4. Статуту; 15) визначення дати складення переліку акціонерів, які мають бути повідомлені про проведення загальних зборів відповідно до п.7.1.16. Статуту та мають право на участь у загальних зборах; 16) вирішення питань про участь товариства у промислово-фінансових групах та інших об'єднаннях, про заснування інших юридичних осіб; 17) вирішення питань, що не відносяться до виключної компетенції загальних зборів акціонерів, в разі злиття, приєднання, поділу, виділу або перетворення Товариства; 18) прийняття рішення про вчинення значного правочину, якщо ринкова вартість майна або послуг, що є його предметом, становить від 10 до 25 відсотків вартості активів за даними останньої річної фінансової звітності Товариства; 19) визначення ймовірності визнання Товариства неплатоспроможним внаслідок прийняття ним на себе зобов'язань або їх виконання, у тому числі внаслідок виплати дивідендів або викупу акцій; 20) прийняття рішення про обрання оцінювача майна Товариства та затвердження умов договору, що укладатиметься з ним, встановлення розміру оплати його послуг; 21) прийняття рішення про обрання (заміну) депозитарія цінних паперів та затвердження умов договору, що укладатиметься з ним, встановлення розміру оплати його послуг; 22) надсилання, пропозицій акціонерам про придбання особою (особами, що діють спільно) значного пакета акцій; 23) прийняття рішення про укладення від імені Товариства договорів застави, іпотеки, оренди, будь-яких договорів стосовно придбання чи відчуження нерухомого майна, земельних ділянок Товариства; 24) прийняття рішення про отримання довгострокових та короткострокових кредитів, 25) вирішення питань купівлі, продажу, іншого відчуження чи придбання цінних паперів інших емітентів; 26) встановлення порядку прийому, реєстрації та розгляду звернень та скарг акціонерів; 27) визначення загальних засад інформаційної політики товариства; встановлення порядку надання інформації акціонерам та особам, які не є акціонерами; визначення переліку відомостей, що є конфіденційними, а також встановлення порядку доступу до конфіденційної інформації; здійснення контролю за розкриттям інформації та

реалізацією інформаційної політики Товариства; 28) проведення перевірки достовірності річної та квартальної фінансової звітності до її оприлюднення та (або) подання на розгляд загальних зборів акціонерів; 29) прийняття рішення про притягнення до майнової відповідальності Директора; 30) забезпечення функціонування належної системи внутрішнього та зовнішнього контролю за фінансово-господарською діяльністю Товариства; здійснення контролю за усуненням недоліків, які були виявлені під час проведення перевірок Ревізійною комісією, аудитором; 31) визначення умов оплати праці посадових осіб філій та представництв товариства. Питання, що належать до виключної компетенції Наглядової Ради, не можуть бути передані нею для вирішення Директору товариств [46].

Секретар наглядової ради є її членом, приймає участь у роботі Ради щодо захисту інтересів і прав акціонерів у перерві між проведенням Загальних зборів та щодо контролю і регулювання діяльності виконавчого органу товариства; бере участь у засіданнях Ради та має право одного голосу при вирішенні питань, віднесених до компетенції ради; виконує інші обов'язки та має повноваження, передбачені законодавством, Статутом і положеннями товариства. Винагороди за виконання обов'язків члена Наглядової ради не отримує. Секретар Наглядової ради є акціонером публічного акціонерного товариства [46].

Виконуючий обов'язки директора зобов'язується безпосередньо здійснювати поточне управління(керівництво) ПАТ «Дрогобцький машинобудівний завод» забезпечувати його високоприбуткову діяльність, ефективне використання і збереження майна підприємства, організовувати матеріально-технічне забезпечення діяльності товариства, організовувати реалізацію продукції, виробленої підприємством, налагоджувати юридичне, економічне, бухгалтерське та організаційне забезпечення діяльності товариства [46].

Директор є виконавчим органом товариства, який здійснює управління поточною діяльністю товариства. До компетенції Директора належить вирішення всіх питань, пов'язаних з керівництвом поточною діяльністю Товариства, крім питань, що належать до виключної компетенції загальних зборів та Наглядової ради. Директор товариства підзвітний загальним зборам і Наглядовій раді, організовує виконання їх рішень. Директор діє від імені товариства у межах,

встановлених цим Статутом і законом. Директор обирається загальними зборами акціонерів за поданням Наглядової ради, строком на з (три) роки. Директором товариства може бути будь-яка фізична особа, яка має повну дієздатність і не є членом Наглядової ради чи Ревізійної комісії. Права та обов'язки Директора товариства визначаються актами законодавства, цим Статутом та Положенням про виконавчий орган товариства, а також трудовим договором, що укладається з Директором товариства. Від імені товариства трудовий договір підписує Голова Наглядової ради чи особа, уповноважена на те Наглядовою радою. Директор вправі без довіреності діяти від імені товариства, в тому числі представляти його інтереси, вчиняти правочини від імені товариства, видавати накази та давати розпорядження, обов'язкові для виконання всіма працівниками товариства. Наглядова рада може своїм рішенням обмежити право Директора на укладення певних правочинів або обмежити суму правочину (загальну суму договору, загальну вартість предмета правочину тощо), до якої Директору дозволяється одноосібно приймати рішення про укладення такого правочину в порядку, передбаченому п. 7.2.10 Статуту [46].

В.о. директора підпорядковується головний бухгалтер. Головний бухгалтер відповідає за бухгалтерський облік на підприємстві. Отримує заробітну плату згідно заключено трудового контракту. Посади на будь-яких інших підприємствах не обіймає.

Таблиця 2.9

## Інформація про володіння посадовими особами [46]

## ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод» акціями емітента

Посада	Прізвище, ім'я, по батькові фізичної особи або повне найменування юридичної особи	Кількість акцій (шт.)	Від загальної кількості акцій (у відсотках)
в.о. Директор	Яворський Володимир Миколайович	0	0
Голова наглядової ради	Яворська Тамара Миколаївна	219197	45,81
Член наглядової ради	Зеленяк Василь Васильович	2	0,0004
Секретар наглядової ради	Мадика Сергій Володимирович	1 312	0,2742
Головний бухгалтер	Плоскодняк Ольга Василівна	0	0
Член ревізійної комісії	Ільницький Зигмунт Миронович	14	0,002925
Член ревізійної комісії	Дяків Любомир Антонович	0	0

Ревізійна комісія. Члени ревізійної комісії приймає участь в перевірках фінансово-господарської діяльності підприємства, складання висновку по річному звіту та балансу підприємства. Повноваження визначаються статутом товариства. Додаткової винагороди в грошовій чи натуральній формі не отримував. Ревізійна комісія має право вносити пропозиції до порядку денного загальних зборів та вимагати скликання позачергових загальних зборів. Члени ревізійної комісії мають право бути присутніми на загальних зборах та брати участь в обговоренні питань порядку денного з правом дорадчого голосу. Члени Ревізійної комісії мають право брати участь у засіданнях Наглядової ради у випадках, передбачених внутрішніми положеннями Товариства.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу на кінець 2020р. становить 95 осіб. Фонд оплати праці штатних працівників 4438,0 тис. грн. Зміна розміру фонду оплати праці, зменшення з попереднім роком. Кадрової програми немає [46].

Стратегія подальшої діяльності досліджуваного підприємства [46].

Подальше розширення продукції ПАТ " ДМЗ" на міжнародний ринок. Найбільш перспективними ринками збуту даної продукції являється Україна, Туркменістан, Узбекистан, Російська Федерація. Цільовими споживачами продукції ПАТ "ДМЗ" на ринку Туркменістану є державні структури "Туркменгаз", " Туркменнафта", "Туркменгеологія". Ринок характеризується великою ємністю. Продукція підприємства присутня на ринку Узбекистану. Продукція підприємства може реалізовуватись для потреб "Узбекнафтогаз". Перспективним є напрямок по виготовленню ГРС,ОПП. Глибина даної номенклатури є достатньою та цінова політика дозволяє успішно конкурувати на ринку [46].

Спеціального документу, яким би описувалися характеристики систем внутрішнього контролю та управління ризиками на підприємстві не створено та не затверджено. Проте при здійсненні внутрішнього контролю використовуються різні методи, вони включають в себе такі елементи, як: 1) бухгалтерський фінансовий облік (інвентаризація і документація, рахунки і подвійний запис); 2) бухгалтерський управлінський облік (розподіл обов'язків, нормування витрат); 3) аудит, контроль, ревізія (перевірка документів, перевірка вірності

арифметичних розрахунків, перевірка дотримання правил обліку окремих господарських операцій, інвентаризація, підтвердження і простежування). Всі перераховані вище методи становлять єдину систему і використовуються в цілях управління підприємством [46].

Метою управління ризиками є їхня мінімізація або мінімізація їхніх наслідків. Наражання на фінансові ризики виникає в процесі звичайної діяльності товариства. Основні фінансові інструменти підприємства, які несуть в собі фінансові ризики, включають грошові кошти, дебіторську заборгованість, кредиторську заборгованість, та піддаються наступним фінансовим ризикам: ринковий ризик: зміни на ринку можуть істотно вплинути на активи/зобов'язання.

Ринковий ризик складається з ризику процентної ставки і цінового ризику; ризик втрати ліквідності: товариство може не виконати своїх зобов'язань з причини недостатності (дефіциту) обігових коштів; тож за певних несприятливих обставин, може бути змушене продати свої активи за більш низькою ціною, ніж їхня справедлива вартість, з метою погашення зобов'язань; кредитний ризик: товариство може зазнати збитків у разі невиконання фінансових зобов'язань контрагентами (дебіторами) [46].

Ринковий ризик. Всі фінансові інструменти схильні до ринкового ризику – ризику того, що майбутні ринкові умови можуть знецінити інструмент. Ціновим ризиком є ризик того, що вартість фінансового інструмента буде змінюватися внаслідок змін ринкових цін [46].

Ризик втрати ліквідності. Товариство періодично проводить моніторинг показників ліквідності та вживає заходів, для запобігання зниження встановлених показників ліквідності. Товариство має доступ до фінансування у достатньому обсязі. Підприємство здійснює контроль ліквідності, шляхом планування поточної ліквідності [46].

Кредитний ризик Підприємство схильне до кредитного ризику, який виражається як ризик того, що контрагент – дебітор не буде здатний в повному обсязі і в певний час погасити свої зобов'язання. Кредитний ризик регулярно контролюється. Управління кредитним ризиком здійснюється, в основному, за допомогою аналізу здатності контрагента сплатити заборгованість.

Підприємство укладає угоди виключно з відомими та фінансово стабільними сторонами. Кредитний ризик стосується дебіторської заборгованості. Дебіторська заборгованість регулярно перевіряється на існування ознак знецінення, створюються резерви під знецінення за необхідності [46].

Крім зазначених вище, суттєвий вплив на діяльність товариства можуть мати такі зовнішні ризики, як: нестабільність, суперечливість законодавства; непередбачені дії державних органів; нестабільність економічної (фінансової, податкової, зовнішньоекономічної і ін.) політики; непередбачена зміна кон'юнктури внутрішнього і зовнішнього ринку; непередбачені дії конкурентів [46].

Зважаючи на результати дослідження можна зробити висновок про потребу вироблення деяких додаткових орієнтирів для управлінської системи.

Таким чином, інформація про органи управління. Головними органами управління ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод» є загальні збори акціонерів (вищий орган управління), Наглядова рада, Виконавчі органи (в.о. директора та голвний бухгалтер); Ревізійна комісія. ПАТ «ДМЗ» в своїй діяльності не керується власним кодексом корпоративного управління. Підприємство не має власного кодексу корпоративного управління. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу 65 осіб. Спеціального документу, яким би описувалися характеристики систем внутрішнього контролю та управління ризиками на підприємстві не створено та не затверджено. Проте при здійсненні внутрішнього контролю використовуються різні методи, вони включають в себе такі елементи, як: 1) бухгалтерський фінансовий облік (інвентаризація і документація, рахунки і подвійний запис); 2) бухгалтерський управлінський облік (розподіл обов'язків, нормування витрат); 3) аудит, контроль, ревізія (перевірка документів, перевірка вірності арифметичних розрахунків, перевірка дотримання правил обліку окремих господарських операцій, інвентаризація, підтвердження і простежування). Всі перераховані вище методи становлять єдину систему і використовуються в цілях управління підприємством. Зважаючи на результати дослідження можна зробити висновок про потребу вироблення деяких додаткових орієнтирів для управлінської системи з метою створення надійної інформаційної бази для прийняття управлінських рішень.

### 2.3. Діагностика стану контролінгу та розвитку контролінгової діяльності на ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод»

Для визначення інформаційної обізнаності щодо стану та можливостей і необхідності впровадження контролінгу на машинобудівних підприємствах, а також стосовно його функціонального призначення і змісту, протягом 2018-2021 рр. проводилось опитування керівників різних рівнів управління, працівників економічних, фінансових, облікових та контрольних служб машинобудівних підприємств (загалом було опитано 76 осіб із 22 підприємств із співвідношенням працівників середнього і вищого рівнів управління приблизно 60% на 40%). Варто зауважити, що із загальної кількості опитаних працівників 65% на керівних посадах працюють понад 5 років і тільки 1,2% - тих, хто попрацював в адміністрації менше року.

Такий підхід до формування вибірки є, на наш погляд, виправданим, оскільки, як свідчить практика, саме такі керівники найчастіше приймають рішення щодо координації систем управління, достатньо добре знають потребу в інформаційно-аналітичній базі, мають прямий чи опосередкований вплив на зміну управлінських структур, в т.ч. впровадження контролінгу. При цьому відзначимо, що однією з важливих особливостей опитування є виокремлення зпоміж усіх працівників середньої ланки управління тих, що мають безпосереднє відношення до виробничого процесу в машинобудуванні (головні інженери, технологи керівники конструкторських бюро та ін.), а також профільні фахівці економічних, фінансових та облікових служб [40].

Базовим інструментом для опитування була розроблена анкета (Додаток 3). Конкретні завдання, які ставились під час опитування, полягали у з'ясуванні думок експертів, насамперед щодо задоволення потреб різних рівнів управління використовуваною на теперішній час інформаційно-аналітичною базою, результатами традиційних для української практики методів аналізу, контролю, планування, а також системою даних існуючої облікової практики, включаючи управлінський облік. Окремо й акцентовано винесено питання щодо



доцільності інтеграції в одному (базовому) економічному управлінському інструментарії ключових методів і засобів та механізмів управління (синтез функцій менеджменту), об'єднання їх у систему, зорієнтовану на досягнення операційних і стратегічних цілей. В анкетуванні також висунуто важливе, на наш погляд, питання щодо основного ключового орієнтира для управління ефективним функціонуванням підприємства, тобто базового показника, на основі динаміки якого можна збалансувати операційну результативність і формування критерію довгострокового розвитку, узгодити прибуткову і сучасну вартісно-орієнтовану концепцію управління. Експертам було запропоновано оцінити таким показником показник економічної доданої вартості (EVA) [40].

Результати проведених досліджень засвідчують те, що більшість опитаних респондентів 68% (рис. 2.1) не задоволені діючою на сьогодні практикою добору й формування інформаційного поля, яке не повністю задовольняє потреби управління машинобудівним підприємством в умовах сучасної економіки.

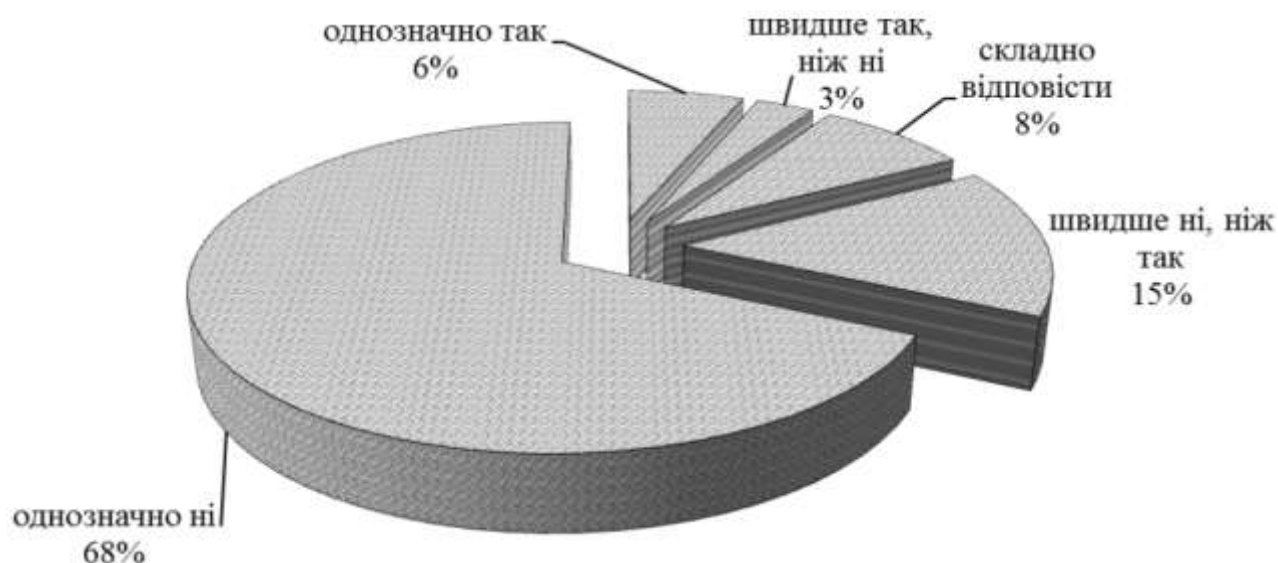


Рис. 2.1. Рівень задоволення інформаційним потребами управлінського персоналу на ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод» [46]

Сформована оцінно-аналітична база традиційними для вітчизняної практики методами аналізу, контролю, планування на основі даних існуючої системи бухгалтерського обліку також на думку опитаних працівників вважається недостатньою, й для потреб забезпечення кращих позицій підприємства на

ринках капіталів та інвестицій, а також формалізація нарощування вартості як підприємства, так і його бізнесу. До таких респондентів належить управлінський персонал вітчизняних машинобудівних підприємств ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів».

Під час опитування респондентам було поставлено запитання – «хто є кінцевим суб'єктом прийняття рішень на підприємстві?». Це запитання було задане з метою виявлення потенційних суб'єктів, які б акумулювали рішення щодо контролінгової діяльності. До таких суб'єктів 51% респондентів відносять менеджерів управлінського та технічного рівнів управління, 21 % президентів компанії, віце-президентів, директорів та заступників директорів. У 18 % опитаних рішення приймаються колегіально із залученням керівників різних відділів; лише 6% респондентів вказали, що на машинобудівних підприємствах рішення приймаються власниками [40] (рис. 2.2).

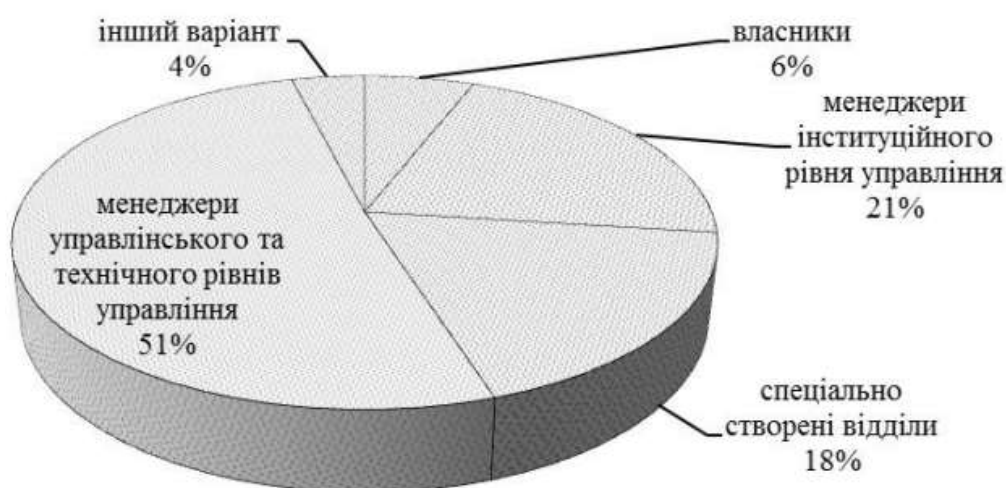


Рис. 2.2. Оцінка суб'єктів прийняття рішень на ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод» [40, 46]

В розробках щодо організації і діяльності служби контролінгу акцентується на можливостях виникнення додаткових запитів з боку контролінгової служби до інших структурних підрозділів через упровадження нових процедур збоку внутрішньої фірмової інформації на виробленій системній основі. Безперечно, в такому разі виникають додаткові функції у співробітників інших служб, компенсацію за що повинні вирішувати керівники [12].

На запитання щодо програм розвитку – «Які заходи планують реалізувати на Вашому підприємстві впродовж найближчих двох років (включно із роком проведення опитування) з метою покращення виробничо-господарської діяльності?» – всі експерти дали ствердну відповідь (рис. 2.3).

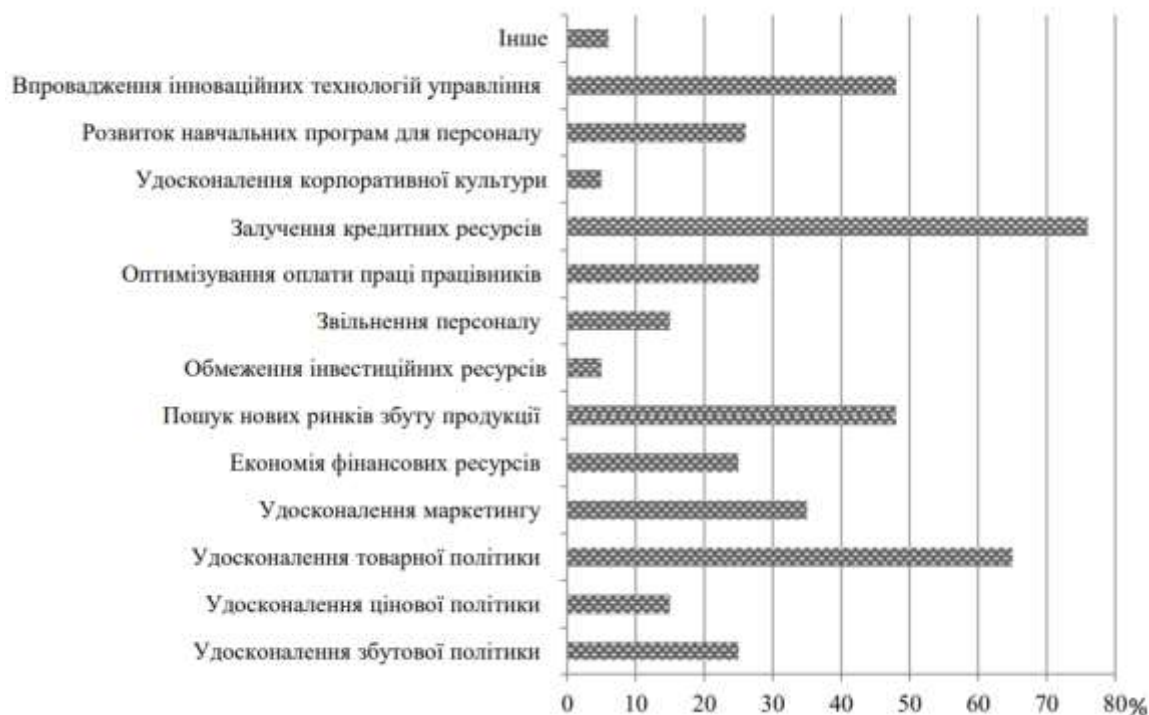


Рис. 2.3. Заплановані заходи на ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод» для підвищення їх ефективності функціонування на 2022-2023 рр. [46]

Водночас слід виокремити і те, що жоден із опитаних респондентів не обрав з-поміж варіантів відповідей варіант – «не планується реалізовувати жодних важливих заходів». Наведене свідчить не тільки про розуміння важливості і необхідності використання важливих для підприємства сучасної економіки важелів в управлінській діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, але й необхідності використання для таких цілей більш орієнтованого на розвиток підприємства управлінського інструментарію. Крім цього, доволі значною (76%, 65%, 48%) є частка тих експертів, які визнали вагомими такі заходи як залучення кредитних ресурсів, удосконалення товарної політики, пошук нових ринків збуту продукції тощо, тобто фінансово-економічні процеси, які потребують використання інших

інформаційно-оцінних методів для управління ними, аніж традиційно використовувані методи аналізу і діагностики [40, 46].

На основі цього можна зробити висновок, що обраний план заходів зорієнтовує процес управління машинобудівними підприємствами на досягнення вагомих для них цілей, а інформаційна й координаційна підтримка на рівні різних структурних підрозділів таких управлінських рішень з метою досягнення цілей підвищить їх якість, що є основною метою контролінгової діяльності. Це засвідчує визнання потреби в такому виді економічної діяльності працівниками машинобудівних підприємств, яка в теорії обґрунтовується в такому викладі – «контролінг виступає в якості ефективного інструменту, який дає реальні шанси вистояти в конкурентній боротьбі» [25].

Результати анкетування також дали змогу зробити висновок про значимість і взаємозалежність дієвого контролю (складова будь-якої концепції контролінгу) та рівня результативності підприємства. Так, 48% респондентів вважають, що контроль істотно покращує рівень прибутковості. На противагу цьому судженню відповідь про те, що контроль призводить до погіршення рівня прибутковості, або взагалі не впливає зустрічається у 5% опитаних (рис. 2.4).

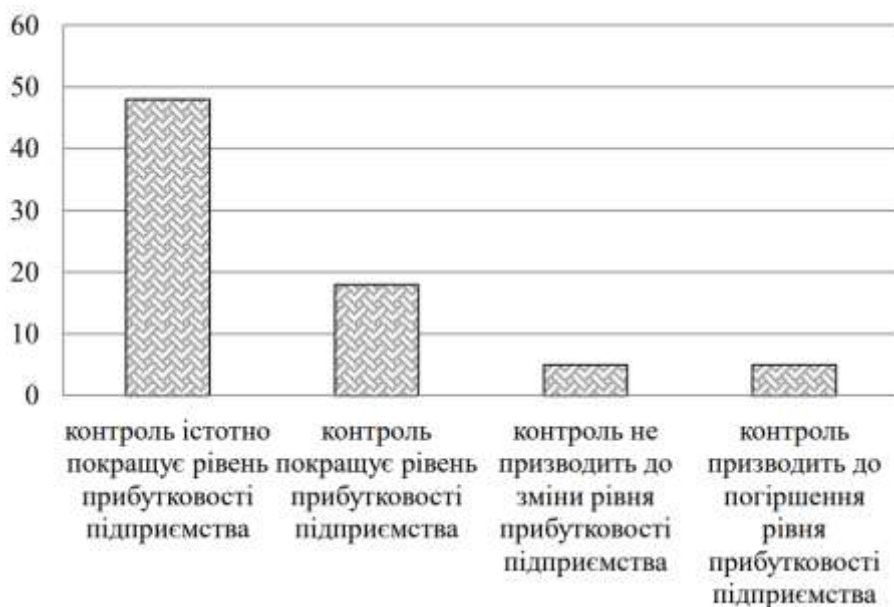


Рис. 2.4. Оцінка впливу контролю на рівень результативності  
ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод» [40, 46]

Ця статистика багато в чому свідчить не тільки про погляд працівників практики на потреби формування і використання таких важелів в економічній діяльності, а й про стан економіки вітчизняних підприємств машинобудування, зумовлений низьким рівнем їх результативної діяльності. Ця складова анкетування також підтверджує значимість контролю в українській практиці, і те, що функції контролю у будь-якій версії контролінгової концепції є обґрунтованими. Наведені результати експертного опитування працівників окремих підприємств щодо потреби впровадження адекватної для сучасної практики контролінгової діяльності стосується й всієї галузі вітчизняного машинобудування. У багатьох наукових розробках, а також аналітичних оглядах щодо низької ефективності функціонування підприємств машинобудування робляться висновки про явно виражений негативний вплив неадекватних внутрішньогосподарських механізмів з пропонуванням впровадження контролінгу як між-функціонального інструментарію.

Безперечно, машинобудівна галузь перебуває у кризовому стані внаслідок багатьох об'єктивних причин: загальноекономічних кризових явищ, конфлікту на Донбасі, втрати традиційних ринків збуту у країнах СНД, відсутності комплексної промислової політики з боку влади тощо. Проте, неефективні й неадекватні інструменти управління також досить вагомо вплинули на низькорентабельну (збиткову) підприємств галузі, спричинили неможливість формувати ними потенціал розвитку внаслідок неспроможності скоординувати операційні управлінські рішення контекстно зі стратегією розвитку [39].

У вітчизняній і зарубіжній практиці аналіз стану контролінгової діяльності взаємопов'язують з показниками діяльності підприємства. З такої точки зору відзначимо, що частка машинобудування в обсязі продукції промисловості скоротилася з 10,3 % у 2017 році до 6,5 % у 2020 році. У 2013 році зниження обсягів виробництва машинобудівної галузі склало 13,6 %, у 2019 - 20,6 %, у 2020 14,1 %. Безперечно, це лише загальний погляд на можливий вплив відсутності контролінгу в управлінні підприємствами галузі на результати їх діяльності.

Проте, «класична» форма контролінгу передбачає у собі інструменти

моніторингу, призначені для відслідковування тенденції зміни обсягів виробництва промислової продукції. За даними Державної служби статистики (рис. 2.5), протягом 2018-2021 років зростання показували тільки окремі види виробництва (електричне устаткування та транспортне машинобудування) на тлі загального зниження темпів виробництва галузі.



Рис. 2.5. Індекси промислової продукції підприємств машинобудування за видами діяльності за 2017-2020 роки [40, 46]

Найчастіше аналіз стану і дієвості контролінгу зіставляють з показниками прибутковості. Прибутковість підприємств галузі пов'язується не тільки з можливостями безпосереднього їх розвитку (рекапіталізація прибутку), але й здатністю цих підприємств брати участь в інфраструктурних програмах (державних і регіональних), а також виступати спонсорами різнохарактерних регіональних соціальних програм, фінансувати суспільно-культурні та інші заходи [40]. Тобто, цей критерій впливає не тільки на загальну репутацію машинобудівного підприємства, але й на його інвестиційну привабливість, в т.ч. й в рамках регіональних чи державних інвестиційних програм. Саме тому об'єктивна і різнобічна інформація системи контролінгу про фактори впливу на результатну діяльність підприємства підсилює управлінські рішення.

Ураховуючи важливість систематизації інформації в системі контролінгу стосовно результативної діяльності підприємств машинобудівної галузі, припущення про її взаємозалежність від стану контролінгової діяльності, у табл. 2.10 наведено дані про фінансові результати підприємств галузі за період 2018-2020 рр.

Таблиця 2.10

Фінансові результати до оподаткування машинобудівних підприємств України за 2018-2020 рр. (тис. грн.) [40, 46]

Показники	Фінансовий результат до оподаткування	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат
2018 р.					
Промисловість	-166414,0	63,3	76253,3	36,7	242667,3
машинобудування	-20501,5	64,7	9841,6	35,3	30343,1
виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	-1615,1	64,3	666,4	35,7	2281,5
виробництво електричного устаткування	-4413,2	65,2	1371,5	34,8	5784,7
виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	-3890,9	65,4	3846,7	34,6	7737,6
виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	-10582,3	62,1	3957,0	37,9	14539,3
2019 р.					
Промисловість	-181360,9	72,9	90315,9	27,1	271676,8
машинобудування	-12651,6	74,1	15950,6	25,9	28602,2
виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	783,4	73,7	1267,3	26,3	483,9
виробництво електричного устаткування	-4133,4	73,6	1643,0	26,4	5776,4
виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	-2802,6	75,7	5892,9	24,3	8695,5
виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	-6499,0	69,7	7147,4	30,3	13646,4
2020 р.					
Промисловість	-11841,0	72,7	140764,6	27,3	152605,6
машинобудування	646,8	76,7	14324,8	23,3	13678,0
виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	1679,5	76,2	1891,7	23,8	212,2
виробництво електричного устаткування	-559,4	76,3	1555,7	23,7	2115,1
виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	1311,4	78,6	5743,0	21,4	4431,6
виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	-1784,7	71,5	5134,4	28,5	6919,1

Дієвість контролінгової діяльності взаємопов'язують з різними показниками рентабельності, які й визначають загальний погляд на ефективність підприємств галузі [Тавожнянський, 2011, Черевко, 2010], та безпосереднім чином впливають із обсягів виробництва і реалізації машинобудівної продукції (рис. 2.6). Тому, доцільно, розкрити динаміку обсягів реалізації окремих видів машинобудівної продукції з умовною проекцією включення у них макроекономічних показників у систему контролінгу конкретного машинобудівного підприємства.

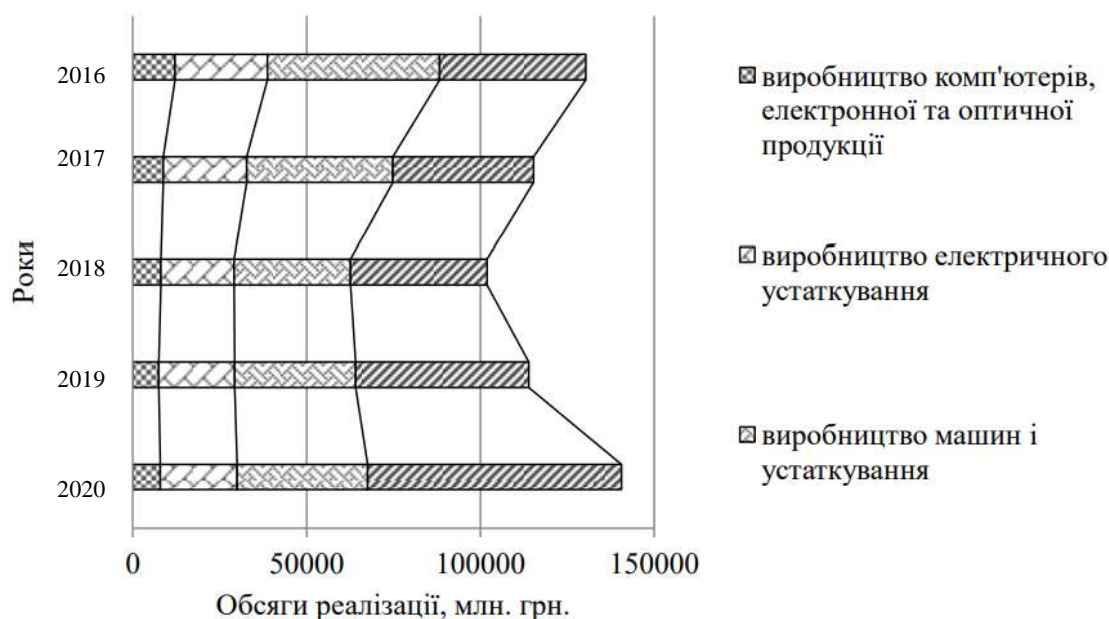


Рис. 2.6. Обсяги реалізації промислової продукції підприємств машинобудування за видами діяльності за 2016 – 2020 роки

Наведені, як і попередні, показники розкривають недостатній рівень ефективності управлінських процесів. Підвищення ефективності системи управління пов'язується з практичним впровадженням адекватного для української економіки інструментарію.

В попередніх підрозділах, на теоретичному рівні, нами обґрунтовано доцільність впровадження на підприємствах галузі контролінгової діяльності, яка б при вмонтуванні в неї інструментів контролінгу, дала змогу відслідкувати динаміку змін показників зі зміною аналогічних галузевих.

При створенні підсистеми контролінгової діяльності доцільно передбачити взаємодію одного суб'єкта управління з іншими в єдиній системі



управління підприємством [9]. На основі вивчення організаційної структури машинобудівного підприємства ПАТ «ДМЗ» встановлені підрозділи, які виконують типові для контролінгової діяльності функції збору, систематизації та узагальнення інформаційних потоків (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Підрозділи ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод», які частково виконують елементи функцій контролінгу [40, 46]

Функції контролінгу	Керівники проектно-конструкторського та виробничо-технологічного структурних підрозділів	Планово-економічний відділ	Бухгалтерія	Відділ кадрів	Внутрішній аудит	Фінансове управління	Відділ маркетингу	Ревізійна комісія
Планування	+	+		+		+	+	
Бюджетування		+				+		
Управлінський облік			+					
Аналіз	+		+			+		
Моніторинг		+				+	+	+
Аудит					+			
Контроль					+	+		+

На практичному рівні відповідно до теоретичних розробок було досліджено функціональний зв'язок суб'єктів і об'єктів контролінгу на машинобудівних підприємствах [40] (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Функціональний зв'язок суб'єктів і об'єктів контролінгу на ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод» [40, 46]

Суб'єкти контролінгу	Функціональний взаємозв'язок з об'єктами контролінгу
Керівники структурних підрозділів	Дотримання технологічного процесу виробництва, якісних характеристик продукції
Планово-економічний відділ	Встановлення цін на реалізовану продукцію, планування показників діяльності, аналіз та прогноз діяльності, моніторинг поточної діяльності
Бухгалтерія	Реальність, законність і доцільність операцій щодо ведення господарської діяльності
Відділ кадрів	Розподіл обов'язків та повноважень працівників – суб'єктів контролінгу
Відділ внутрішнього аудиту	Достовірність відображення сум у регістрах бухгалтерського обліку, вчасність документування

Таким чином, результат праведного дослідження на основі економічних показників вказав на недостатній рівень ефективності управлінських процесів на підприємствах машинобудівного комплексу, підвищення ефективності у системі управління яких пов'язується з практичним впровадженням адекватного для вітчизняної економіки інструментарію. Саме тому проблематика розвитку концептуально-методологічного базису контролінгу, посилення його функціонально-методичного змісту й обґрунтування сучасним інструментарієм є актуальним завданням вітчизняної науки. Аналізуючи стан і перспективи впровадження контролінгової діяльності на машинобудівних підприємствах загалом та на ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод» зокрема, можна відзначити, що в українській практиці вона впроваджується вкрай слабо з низки різних причин. Найбільш важливою проблемою слід все-таки визнати той факт, що контролінг за своєю функціональною орієнтацією і, відповідно, концептуально-методологічною основою носить сильно індивідуальний характер. Наведена інформація засвідчує про дуже низький рівень виконання властивих для контролінгової концепції функцій структурними підрозділами дослідження машинобудівних підприємств.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Підприємства машинобудівного комплексу сектору економіки розташовані в більшості областей нашої країни. Розвиток машинобудівного комплексу повинен бути одним із пріоритетних напрямків діяльності держави, оскільки його продукція відіграє ключову роль у формуванні виробничого потенціалу інших галузей, сприяє впровадженню досягнень науково-технічного прогресу та зростанню матеріального забезпечення населення. Про складність становища машинобудівних підприємств свідчить статистика фінансових результатів їхньої діяльності. Загалом на основі проведеного PEST-аналізу машинобудівної галузі можна зробити узагальнений висновок про те, що необхідною є популяризація і стимулювання впровадження сучасних методів менеджменту, зокрема

використання в них контролінгової системи, яка дає змогу більш об'єктивно забезпечувати інформацією управлінську систему, в тому числі й зовнішнього характеру за рахунок використання у цій системі показників моніторингу. Аналіз стану та перспектив розвитку машинобудування дозволяє виділити фактори, що стримують подальше зростання галузі: визнана застаріла технічно-технологічна база більшості підприємств галузі, використання якої негативно впливає на конкурентоспроможність та якість продукції. Представником машинобудівного комплексу є ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод». ПАТ «ДМЗ» є одним з найбільших в Україні виробників сучасного та ефективного нафтопромислового і газового обладнання. Номенклатуру ПАТ "ДМЗ" можна поділити на 3 товарні групи: 1) газове обладнання; 2) бурове обладнання; 3) інша продукція (литво, опорно-поворотні пристрої для автокранів, вироби на замовлення). До основних ринків збуту продукції ПАТ «ДМЗ» належать: Україна, Росія. Характерними є фактична відсутність реалізації продукції на перспективний та ємнісний ринок. Тривожними моментами щодо стану та руху господарчих активів можна віднести: 1) висока зношуваність основних засобів; 2) зростання суми готової продукції на складах підприємства; 3) незначний розмір грошових коштів на рахунках підприємства. Аналіз джерел фінансування показав, що протягом досліджуваного періоду знижується фінансова незалежність ПАТ «ДМЗ» та зростає фінансовий ризик його діяльності. Причиною цього є: 1) зростання суми непокритих збитків протягом досліджуваного періоду; 2) зростання суми поточних зобов'язань. протягом досліджуваного періоду чистий дохід підприємства зростає, що дозволяє отримати валовий прибуток на підприємстві. Проте, випереджувальні темпи зростання собівартості реалізованої продукції та операційних витрат над доходом підприємства привели до збитковості його діяльності на рівні операційної і загальної її видів.

Інформація про органи управління. Головними органами управління ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод» є загальні збори акціонерів (вищий орган управління), Наглядова рада, Виконавчі органи (в.о. директора та головний бухгалтер); Ревізійна комісія. ПАТ «ДМЗ» в своїй діяльності не керується власним кодексом корпоративного управління. Підприємство не має власного

кодексу корпоративного управління. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу 65 осіб. Спеціального документу, яким би описувалися характеристики систем внутрішнього контролю та управління ризиками на підприємстві не створено та не затверджено. Проте при здійсненні внутрішнього контролю використовуються різні методи, вони включають в себе такі елементи, як: 1) бухгалтерський фінансовий облік (інвентаризація і документація, рахунки і подвійний запис); 2) бухгалтерський управлінський облік (розподіл обов'язків, нормування витрат); 3) аудит, контроль, ревізія (перевірка документів, перевірка вірності арифметичних розрахунків, перевірка дотримання правил обліку окремих господарських операцій, інвентаризація, підтвердження і простежування). Всі перераховані вище методи становлять єдину систему і використовуються в цілях управління підприємством. Зважаючи на результати дослідження можна зробити висновок про потребу вироблення деяких додаткових орієнтирів для управлінської системи з метою створення надійної інформаційної бази для прийняття управлінських рішень

Результат праведного дослідження на основі економічних показників вказав на недостатній рівень ефективності управлінських процесів на підприємствах машинобудівного комплексу, підвищення ефективності у системі управління яких пов'язується з практичним впровадженням адекватного для вітчизняної економіки інструментарію. Саме тому проблематика розвитку концептуально-методологічного базису контролінгу, посилення його функціонально-методичного змісту й обґрунтування сучасним інструментарієм є актуальним завданням вітчизняної науки. Аналізуючи стан і перспективи впровадження контролінгової діяльності на машинобудівних підприємствах загалом та на ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод» зокрема, можна відзначити, що в українській практиці вона впроваджується вкрай слабо з низки різних причин. Найбільш важливою проблемою слід все-таки визнати той факт, що контролінг за своєю функціональною орієнтацією і, відповідно, концептуально-методологічною основою носить сильно індивідуальний характер. Наведена інформація засвідчує про дуже низький рівень виконання властивих для контролінгової концепції функцій структурними підрозділами дослідження машинобудівних підприємств.

### РОЗДІЛ 3

## ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛІНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 3.1. Дослідження чинників, які впливають на ефективність впровадження і розвиток контролінгової діяльності машинобудівних підприємств

Аналіз базових засад управління підприємствами галузі доводить, що на теперішній час характерними є управлінські рішення за відхиленнями. Тому й зміст інформаційно-аналітичної бази для управління машинобудівними підприємствами переважно ґрунтується на зіставленні планових і фактичних показників діяльності, їх порівнянні за ряд років, а також переважанні показників поточної результативності у порівнянні з показниками майбутнього розвитку, наприклад, нарощуванням ринкового і конкурентоздатного потенціалу. Методи управління підприємствами галузі на такій інформаційній основі не потребують використання економічного інструментарію, властивого для умов сучасної економіки.

Підприємства машинобудівної галузі є базовою сполучною ланкою для багатьох інших сфер вітчизняної економіки, розвиток якої з одного боку забезпечує технологічний стан підприємств інших галузей економіки країни, з іншого – покупцем матеріальних ресурсів і послуг суб'єктів господарювання національної економіки; ця галузь забезпечує чисельні місця праці. До складу асортименту продукції машинобудівної галузі входить виробництво машин та устаткування, виробництво електричного, електронного й оптичного устаткування, транспортних засобів та устаткування. Ураховуючи динаміку сучасного технологічного процесу видно, що інноваційний та технологічний рівень вітчизняних підприємств машинобудування безпосередньо впливає на інноваційно-технологічний стан інших галузей національної економіки. З іншого боку, використовуючи матеріальні засоби (комплектуючі, матеріали тощо) підприємств інших сфер економіки, сектор машинобудування стимулює їх розвиток.

Наведене дозволяє зробити висновок про важливість стабільного розвитку підприємств галузі, який забезпечується передусім за рахунок ефективності управлінської концепції, а також економічного інструментарію, який постачає управлінські процеси базовими інформаційно-аналітичними потоками даних для підтримки доцільних й ефективних управлінських рішень [39].

Підприємства галузі слід вважати соціально-значимими для країни. Підтвердженням важливості цієї галузі промисловості є те, що вона налічує більше 11 тисяч підприємств, у яких працює близько 20% (578 тис. осіб) усіх працівників, зайнятих у промисловості. Від рівня результативності діяльності підприємств машинобудівної галузі залежать і можливості встановлення рівня оплати праці працівникам.

Крім суто соціальної складової підприємства галузі мають суттєвий вплив і на суспільну складову економіки України через справляння податків до державного місцевого бюджетів.

Наведене свідчить про важливість стабільного розвитку підприємств машинобудування не тільки з точки зору їх як відокремлених суб'єктів господарювання, але й з погляду національного господарства загалом. В умовах глобалізації ринків машинобудівної продукції, особливості і специфіки підприємств галузі, управлінська й організаційна діяльність повинна забезпечуватися адекватним для неї набором інструментальних засобів цілеспрямованого впливу.

Ефективність, раціональність і дієвість процесів управління функціонуванням машинобудівного підприємства формально можна розглядати через їх вплив на поточну виробничо-господарську діяльність у рамках досягнутої якості, спрямовану на реалізацію усіх виробничих функцій, тобто йдеться про конкретні форми цілеспрямованого впливу на фінансовоекономічні процеси, які об'єктивно розриваються системою контролінгу через визначення й оцінку певного конкретного результату. Безперечно, для впровадження сучасної за концептуальним спрямуванням системи управління необхідно виходити з наявного економічного потенціалу машинобудівного підприємства, стану економіки, у якій воно здійснює свою діяльність, сили впливу макроекономічних та ін.

факторів з метою забезпечення можливостей генерувати всі фінансово-економічні ресурси у результаті.

Основним чинником, що вказує на доцільність впровадження контролінгової діяльності на вітчизняних підприємствах машинобудування слід вважати наявність позитивного досвіду функціонування таких систем у зарубіжній практиці. Додатковим чинником, який може вважатися позитивним моментом використання контролінгу в українській практиці слід мати на увазі те, що в сучасних (адаптованих) системах контролінгу враховані результати аналізу проблем та тенденцій управління в інших країнах. Це дає змогу зменшити кількість аналогічних помилок при впровадженні контролінгової діяльності на вітчизняні підприємства машинобудування. Крім іншого, вагомим є й той чинник, що впровадження контролінгу вимагає та активно сприяє постійному підвищенню кваліфікації управлінського персоналу.

Водночас існує низка негативних факторів, які перешкоджають введенню контролінгової діяльності на підприємствах вітчизняного машинобудування. Крім раніше відзначених проблем з обмеженістю фінансування такого виду економічної діяльності, на їх недостатньо активне використання впливає недосконалість самої моделі безпосередньо організаційних процесів впровадження контролінгу – потреба в контролінгу перевищує знання з методики реалізації контролінгової діяльності на підприємстві. Серед інших чинників, що негативно впливають на впровадження контролінгу на вітчизняних підприємствах взагалі і машинобудівної галузі зокрема можна виділити [39]:

ненадійність статистичної бази по економіці загалом і галузі машинобудування, що не дає змоги вводити об'єктивні показники моніторингу зовнішнього середовища у систему контролінгу машинобудівного підприємства;

відсутність практичних навиків інформаційного обміну між структурними підрозділами й виділення ними релевантної інформації (суттєвої з точки зору забезпечення стратегії конкретного підприємства та зміцнення його конкурентних позицій) для використання в контролінговій системі;

неможливість (відсутність обґрунтованої методики для умов

трансформаційної економіки) вироблення конкретних критеріїв досягнення стратегічних цілей, що понижує дієвість контролінгової діяльності;

відсутність для конкретного технологічного процесу машинобудівного підприємства нормативів витрат, критеріїв оптимальних витрат на маркетингову і логістичну діяльність, видатків на формування ділової репутації та завоювання ринків збуту і, відповідно, достатньо чітких уявлень про собівартість і прибутковість.

На рівень ефективності проведення контролінгової діяльності, її результативність (віддачу) має вплив велика кількість різноманітних організаційно-економічних чинників, без врахування яких у діяльності машинобудівного підприємства неможливо досягти максимальної прибутковості.

Узагальнення інформації дозволяє стверджувати, що на сьогодні практично відсутня чітка класифікація типології чинників, що впливають на ефективність контролінгової діяльності, що засвідчує складність добору і оцінки найбільш важливих характеристик контролінгової діяльності.

Функціональний зміст контролінгу передбачає врахування впливу всіх чинників, а тому добору складових цих чинників (внутрішнього і зовнішнього середовища), які у системі контролінгу насправді тісно взаємопов'язані, залежить і результативність цієї системи. Оскільки кожен чинник у системі контролінгу повинен бути забезпечений надійною інформаційно-аналітичною базою, той від цієї основи залежить оцінка виникнення і аналіз відхилення, які пропонують здійснювати у такій послідовності: визначення переліку внутрішніх та зовнішніх факторів, виявлення залежностей між ними, аналіз впливу факторів на діяльність, аналіз відхилень на предмет їх обумовленості [44].

Аналізуючи контролінгову діяльність машинобудівних підприємств, необхідно підкреслити вагомість зовнішніх та внутрішніх чинників, які впливають на неї, зокрема тих, що формують бізнес-процеси, визначають становище на ринку, економічний потенціал та фінансову стійкість підприємства. Ці чинники прямо чи опосередковано впливають на вказані показники чи критеріальні ознаки, які в багатьох випадках є об'єктами контролінгової системи. З такого



погляду доцільним є дослідження особливостей впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність контролінгової діяльності машинобудівних підприємств.

Як зазначалося у пп. 2.1, (на основі проведеного PEST-аналізу машинобудівної галузі), необхідною умовою розвитку підприємств цього комплексу є популяризація і стимулювання впровадження сучасних методів менеджменту, зокрема використання в них контролінгової системи, яка дає змогу більш об'єктивно забезпечувати інформацією управлінську систему, в тому числі й зовнішнього характеру за рахунок використання у цій системі показників моніторингу.

Контролінг внутрішнього середовища є досить складним та багаторівневим процесом аналізу всіх аспектів цього середовища підприємства. Метою таких процесів є безперервний контроль та діагностика основних об'єктів і напрямів діяльності підприємства з метою підготовки ефективних управлінських рішень.

Варто відзначити, що на ефективність контролінгу впливають різноманітні чинники, які переважно групуються на такі, що впливають на ефективність впровадження контролінгової діяльності та ті, які впливають на ефективність її функціонування рис. 3.1.

Управління наведеними чинниками вимагає об'ємної і об'єктивної інформації, яка в сучасних умовах у зв'язку із складністю отримання для реалізації управлінської діяльності не набуває додаткового значення, а тому підвищується її роль як найважливішої сфери контролінгу. Однак, здійснення такого типу інформаційного процесу у системі контролінгу викликає низку проблем, зокрема [39]:

часовий аспект (своєчасна агрегування контролінгом актуальної проблемно-орієнтованої інформації, що є достатньо складним завданням в умовах динамічного розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства);

комунікаційний аспект (раціональний розподіл збору і підготовки конкретно визначеної за змістом інформації під час виконання координаційної функції контролінгу);

аспект ефективності (дослідження проблеми збільшення витрат, пов'язаних із пошуком і застосуванням такої інформації в системі контролінгу,

особливо в умовах складності визначення її корисності для управлінських процесів);

аспект надмірності (велика кількість поточної інформації водночас спричиняє складність її цілеспрямованого відбору та агрегування);



Рис. 3.1. Чинники внутрішнього середовища, які впливають на ефективність контролінгової діяльності машинобудівного підприємства [39]

аспект значущості (релевантності) (складність добору методів оцінки та визначення ступеня важливості інформації для забезпечення високої якості прийнятих рішень).

Безперечно, що основна (базова) мета оцінно-аналітичної складової у концепції навіть ситуативного чи реакційного управління машинобудівним підприємством полягає не тільки у встановленні об'єктивних результатів операційної діяльності та встановленні факторів впливу на них, але й у підтримці управлінських рішень щодо можливих шляхів і параметрів нарощування потенціалу (фінансово-економічного, управлінського, маркетингового, інноваційного тощо). Тому у вітчизняних дослідженнях дотримуються позиції, що саме «система контролінгу на підприємстві дасть змогу здійснювати реальну, незалежну оцінку результатів діяльності, яка у будь-якому разі надасть змогу контролювати процес виконання поставлених цілей та допоможе забезпечити позитивний фінансовий результат» [52], а її використання інструментом виходу вітчизняних підприємств з кризового стану [23].

Таким чином, контролінгова діяльність підприємства є управлінською концепцією, яка являє собою системний і комплексний економічний інструментарій, в якому координується сукупність взаємопов'язаних фінансово-економічних методів, способів, інструментів та важелів на основі і за допомогою яких формується інформаційно-аналітична база для вироблення раціональних управлінських рішень, здійснюється контроль за їх виконанням, проводиться коригування операційних планів і стратегічних цілей підприємства. Пропонована в таких координатах методологія контролінгу на машинобудівному підприємстві дозволить інформаційно забезпечувати спрямованість управлінських процесів на підвищення операційної результативності своєчасну концентрацію ресурсів для розвитку, а також вирішування поставлених завдань, контролювати діяльність підрозділів і підприємства в цілому та за окремими видами діяльності. Безперечно, що основна (базова) мета оцінно-аналітичної складової у концепції навіть ситуативного чи реакційного управління машинобудівним підприємством полягає не тільки у встановленні об'єктивних результатів операційної діяльності та встановленні факторів впливу на них, але й у підтримці управлінських рішень щодо можливих шляхів і параметрів нарощування потенціалу (фінансово-економічного, управлінського, маркетингового, інноваційного тощо).

### 3.2. Моделювання організаційно-змістовних процесів удосконалення контролінгової діяльності на підприємстві машинобудівного комплексу

Впровадження нового чи удосконалення існуючого виду економічної діяльності, розробка й прикладне застосування на машинобудівних підприємствах управлінських інструментів будь-якого типу, як і в будь-яких економічних системах, має спиратися на фундаментальні знання економічної науки, факти вивчення можливостей практичного застосування змодельованих у цьому інструментарії механізмів та їх інкрустацію в концепцію управління, використовувану на підприємстві. Розробка і впровадження на вітчизняних машинобудівних підприємствах контролінгової діяльності, безперечно вимагає реорганізації всієї існуючої інформаційної системи підприємства – організацію функціонального координаційного напрямку економічної роботи.

Наведене пов'язане зі всім спектром моделювання цього виду економічної діяльності – створенням служби контролінгу, організацією процесу вироблення адекватної для конкретного підприємства концепції контролінгу та функціональне визначення обов'язків апарату цієї служби. По суті це означає вироблення принципово нових схем інформаційних потоків між структурними службами, організацію технологічного (передусім розробка нових комп'ютерних програм) забезпечення діяльності підрозділу контролінгу. Хоча наведені організаційні заходи й вимагають капіталовкладень, проте в подальшому окупність зроблених операційних витрат для функціонування цієї діяльності на машинобудівних підприємствах компенсується формуванням комплексної системи інформаційного забезпечення, включаючи агреговану інформацію моніторингу зовнішнього середовища. Забезпечення управлінської системи такою інформацією, яка, крім іншого, охоплюватиме характеристику функціонування всіх підрозділів та сегментів діяльності підприємства знайде свій вираз у раціональності управлінських рішень та, відповідно, результаті діяльності машинобудівного підприємства. Тому, відправним моментом моделювання адекватної для конкретного машинобудівного підприємства контролінгової діяльності є встановлення всього спектру інформаційних потреб управлінського персоналу.

Моделювання контролінгової діяльності (концепції контролінгу) повинно виходити із раціональних поглядів на її зміст та організаційну форму, які в сукупності формують функціональне призначення цієї системи, зокрема як інструмента координації всієї вертикалі управлінської структури. Позиціонуючи систему контролінгу такою, що тісно взаємопов'язана із суттєво значимими (структуро-утворювальними) функціями підприємства, які явним чином впливають на всі аспекти його діяльності, у дипломній роботі, насамперед визначені ключові і базові компоненти для моделювання розробки і безпосередньо впровадження цього виду економічної діяльності. Тобто, передусім слід обґрунтувати й сформулювати її принципову основу, а також перелік заходів до побудови і функціонування окремих компонентів загального механізму формування і реалізації концепції контролінгу на підприємстві рис. 3.2.

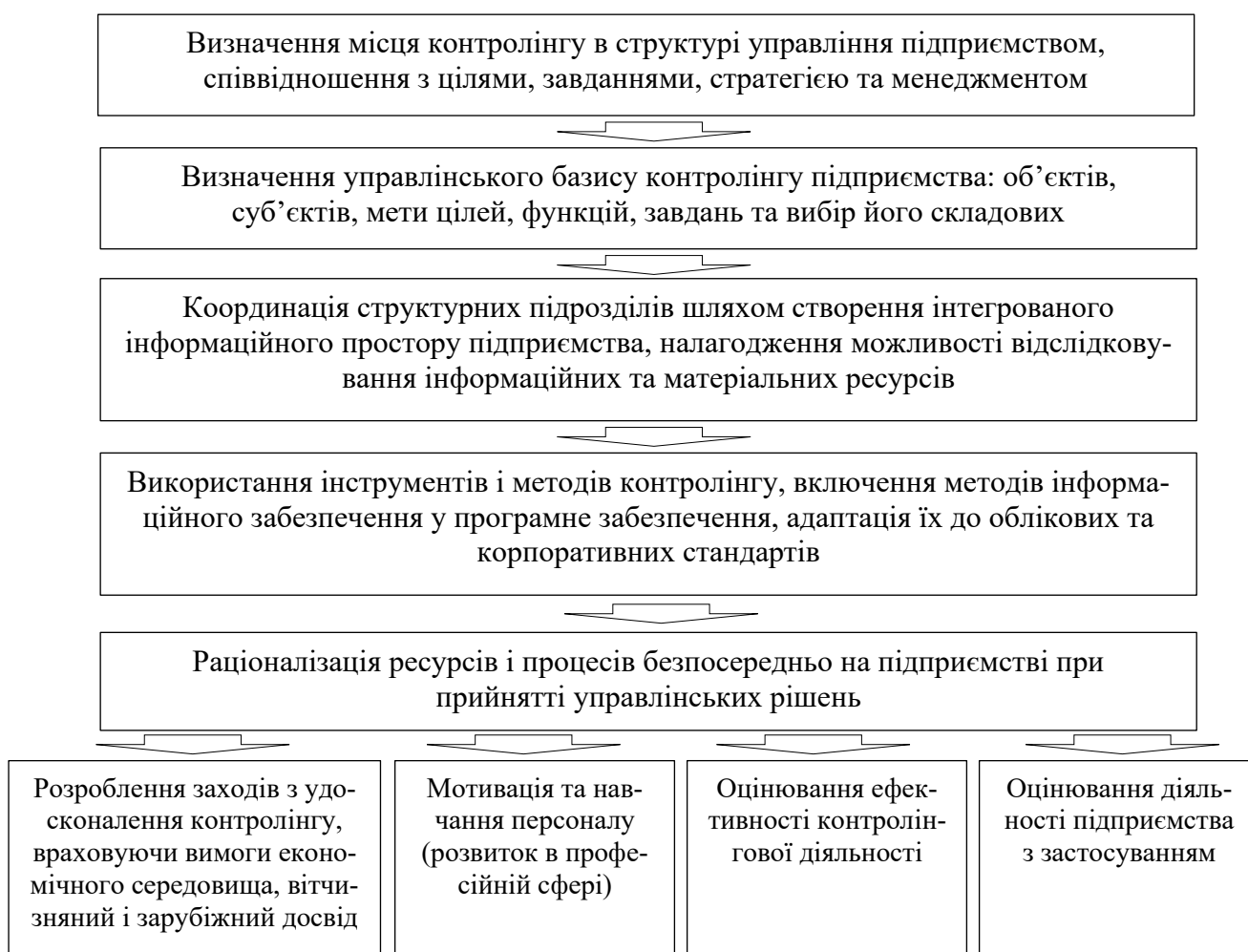


Рис. 3.2. Пропонований порядок реалізації контролінгової діяльності на підприємстві машинобудівного комплексу

На початковому етапі моделювання контролінгової діяльності в основу побудови конкретної моделі контролінгу, як базового управлінського інструмента, доцільно покласти такі напрямки: визначення об'єкта контролінгу; визначення видів і сфери контролінгу; формування системи контрольованих показників; розробка системи кількісних стандартів контролю; побудова системи моніторингу показників [4].

З точки зору моделювання безпосередньо контролінгової діяльності можна стверджувати, що в теорії і на практиці такий процес має достатньо напрацьовану базову основу, оскільки для певного типу існуючих систем контролінгу вироблено досить ґрунтовні концептуальні, методологічні та методичні засади з розробленими для них пакетами прикладних програм.

Разом з тим, опрацьовані літературні джерела стосовно моделювання контролінгової діяльності дозволяють зробити висновок, що сам зміст пропонованих засад різних парадигм, покладених в основу розробки контролінгових систем, концентрується на різноверсійній основі, окремі елементи якої носять штучний характер. Саме відсутність одностайності у змісті і функціональному призначенні контролінгу як інструмента управління дає змогу дослідникам моделювати різнохарактерні пропозиції, гіпотези і метафори щодо тієї чи іншої теоретичної конструкції та практичних засобів реалізації контролінгової діяльності. Загалом такий стан є закономірним – різні підприємства мають відмінну стратегію та операційні цілі, а тому «цілі і функція контролінгу нерозривно пов'язані із цілями підприємства на даному етапі його розвитку» [48]. Тобто, у дипломній роботі дотримується думка, що конкретна спрямованість контролінгової діяльності і, відповідно, набір інструментарію контролінгу повинні бути дуже гнучкими, що є надзвичайно важливим на етапі її моделювання на конкретному підприємстві.

Важливість обґрунтованості базової моделі контролінгової діяльності є очевидною, оскільки дієвість будь-якого управлінського інструментарію суттєво залежить від його відповідності управлінській концепції, його потребам та запитам управлінської системи. Функціонування вітчизняних машинобудівних

підприємств проходять в перманентно мінливих умовах зовнішнього середовища, що спричиняє відповідні зміни у підходах до управління, а тому «проектування інформаційного забезпечення управління підприємством повинно орієнтуватись на таку концепцію менеджменту, яка вимагає поєднання процесного, системного та ситуаційного підходів [87].

Незважаючи на домінування орієнтації вітчизняних машинобудівних підприємств на поточні результати (забезпечення прибуткової діяльності), довгострокові цілі підприємств цієї галузі залишаються визначальними для їх подальшого функціонування, передусім це стосується формування інвестиційної привабливості та набуття конкурентоздатності. З цієї точки зору, науковцями пропонується такий вектор моделювання контролінгової діяльності, за яким забезпечується можливість надання проводжуваним у ній процесам ще й елементів стратегічного характеру, оскільки вважається що інформація, отримана методами оперативного та стратегічного контролінгу, краще розкриває взаємозв'язок між окремими елементами процесів, які відбуваються на підприємстві [31].

У процесі цього дослідження нами дотримується позиція, що при моделюванні такого типу контролінгової діяльності все ж потрібно взяти до уваги інструменти та методи стратегічного контролінгу, що допоможе краще розкрити можливості застосування даної концепції [62]. Попри те, виходячи з умов української економіки і, відповідно, характеру функціонування підприємств вітчизняного машинобудування, ефективність контролінгової діяльності на практиці буде більш дієвою за умови акцентованості на елементах оперативного контролінгу. Цей фактор відзначається для обґрунтування добору адекватних інструментальних засобів і домінуючих функцій на початкових етапах моделювання контролінгової діяльності.

Концептуальна спрямованість контролінгової діяльності безперечно полягає у забезпеченні успішного функціонування машинобудівного підприємства за рахунок інформаційної підтримки раціональних управлінських рішень, впливу цієї діяльності на підвищення раціональності та ефективності його

організаційної структури. Саме тому при моделюванні в основі контролінгової системи слід передбачити «погодження оперативних прогнозів зі стратегічним планом розвитку організаційної системи; координацію та інтеграцію оперативних планів за бізнес-процесами; створення системи забезпечення менеджменту для різних рівнів управління» [66].

Дієвість впровадження контролінгової діяльності, як і безпосередньо доцільний для машинобудівного підприємства зміст змодельованої конкретної концепції контролінгу, її ефективність забезпечується поступовим залученням до контролінгу усіх функціональних підрозділів підприємства. Така координаційна функція контролінгу формує синергетичний ефект у процесах забезпечення результативної діяльності, покращення конкурентних позицій машинобудівними підприємствами на ринку і завоювання його більшої частки, набуття інвестиційної привабливості. З таких позицій служба контролінгу повинна мати інформаційно-координаційні комунікації з усіма структурними підрозділами підприємства, які мають надавати їй повну інформацію за своїми сферами діяльності. Тому важливим і необхідним є «розуміння доречності поступового введення контролінгу у функціональні підрозділи підприємства» [81].

Зрозуміло, що основною умовою ефективності контролінгової діяльності на підприємстві є створення самодостатньої служби контролінгу: «на великих підприємствах Німеччини створюються служби контролерів» [89]. Такий структурний підрозділ ефективний передусім з умовою можливостей отримання цією службою повної та достовірної первинної інформації від всіх структурних підрозділів підприємства. Така умова необхідна для того, щоб на основі дослідження всього спектру інформаційних потоків та їх системного опрацювання й аналізу надати керівництву синтезовану інформацію для обґрунтування рішень щодо взаємопов'язаності стратегії, в оглядовій перспективі у взаємозв'язку її цілей із змістом і орієнтованістю операційних процесів.

У практичній діяльності вітчизняних підприємств машинобудування в багатьох випадках функція контролю (в широкому його розумінні) залишається важливою складовою управлінської системи, і, відповідно, на наш погляд, ця



функція повинна бути такою ж важливою складовою в процесах контролінгової діяльності. Контрольну функцію інструментарію контролінгу ми розглядаємо як засіб супроводу виконання функціональними службами своїх операційних завдань з проекцією на стратегічні цілі підприємства. У наукових дослідженнях акцентується на тому, що «основним джерелом для здійснення менеджерського контролю з метою прогнозування діяльності підприємства та прийняття управлінських рішень стратегічного характеру є контролінг» [18].

У системі контролінгу змінюється сама природа контролю, передусім його функція зміщується від традиційного фіксування і оцінки звершених фінансово-економічних операцій, а більшою мірою спрямовуються на оперативне відстеження поточних подій, виявлення «слабких місць» і проблем: «на підприємства Німеччини функціонують системи попереднього застереження (контроль за суттєвими показниками певної ділянки підприємства) і в такий спосіб забезпечуються координований контролінгом безперервний процес» [19]. Крім того, в деяких зарубіжних дослідженнях і на практиці використовують селективний зміст контролю (контроль стратегічної орієнтації), поєднуючи результати попереднього і поточного контролю короткострокових цілей і стратегічних орієнтирів.

Необхідною умовою підвищення ефективності управління фінансово-економічною діяльністю машинобудівного підприємства є не тільки правильне планування саме по собі, але набагато найбільш дієвим є планово-прогностичні процеси вмонтовані у систему інструментів, які забезпечують функції менеджменту. Аналітичні огляди відомих зарубіжних корпорацій й аналіз практичної діяльності підприємств вітчизняного машинобудування свідчать про те, що прорахунки у плануванні, через обмеженість прямих і зворотних зв'язків з іншими функціями менеджменту, є суттєвим чинником впливу на пониження ефективності їх функціонування організаційно економічного механізму загалом.

На теперішній час підприємства машинобудівної галузі функціонують у складних і мінливих та слабопрогнозованих економічних умовах, а тому здійснюють пошук ефективних механізмів планування. Багато вітчизняних

дослідників вкрай критично оцінюють використання у сучасній практиці функцію планування в системі управління, вважаючи, що застосовувані у цих процесах методи не відповідають сучасній практиці ведення бізнесу ані за своєю структурою, ані за способом використання. Найбільш проблемним аспектом планування як важливого засобу у реалізації стратегії і забезпеченні операційної результативності вітчизняних машинобудівних підприємств є, на наш погляд, недостатнє врахування об'єктивно визначених зовнішніх обставин (фінансових, економічних, кон'юктурних, техніко-технологічних), а також надмірно автономний характер цих процесів – відсутність чіткого і виразного позиціонування планування в конкретно обраному підприємством базовому управлінському інструменті [39].

Аналіз теоретико-прикладної проблематики щодо ефективності планової діяльності на підприємствах вітчизняного машинобудування свідчить насамперед про застосування на практиці різних підходів до визначення ролі та місця планування в системі управління, його взаємозв'язок і взаємозалежність з іншими інструментальними засобами управлінського механізму. Безперечно, що в умовах сучасних ринкових перетворень планування на підприємствах галузі потребує адекватних принципових підходів до його організації. Практична дієвість планування і прогнозування «передбачає моделювання майбутнього стану підприємства, моделювання нових параметрів його діяльності, декомпозицію бажаних результатів, визначення завдань виконавцям, які повинні передбачати засоби і методи їх досягнення» [32].

Об'єктивність і реальність планування на машинобудівних підприємствах суттєвим чином залежить від урахування ринкової кон'юнктури (моніторинг), використання релевантної інформаційної бази (облікова система підприємства), оперування базисом аналітичних показників та індикаторів (фінансово-економічних і стратегічний аналіз), використання результатів внутрішнього контролю як важливого засобу управління (контроль), встановлення реального фінансового потенціалу (бюджетування). Саме тому пропонується включити планування чітко вираженою складовою при моделюванні контролінгової

діяльності машинобудівного підприємства.

Важливе значення в системі контролінгу надається бюджетуванню (короткострокове і довгострокове планування). Бюджетування як функція фінансового відділу машинобудівного підприємства, як, зрештою, і безпосередньо сам бюджетний процес, впроваджене у практику підприємств галузі недостатньо, без чітко вираженої концепції. Бюджети в системі контролінгу забезпечують координацію (відстеження і балансування) всіх факторів виробництва в розрізі цехів і функціональних відділів для досягнення машинобудівним підприємством наміченої мети. Нами аргументується важливість такого типу інструментального засобу для формування раціональних управлінських рішень, а також обґрунтовується той факт, що на етапі його впровадження необхідно чітко визначити його функціональну роль та імплементацію в основний економічний інструментарій (контролінгову діяльність з акцентом на її координаційну функцію в системі управління). На етапі моделювання контролінгової діяльності стосовно процесів бюджетування, по суті, йдеться про «комплексне дослідження підприємства, що дає змогу у кожному підрозділі виявити процеси, які будуть задіяні при впровадженні концепції бюджетного управління» [26].

Розглядаючи контролінгову діяльність як управлінський інструментарій відзначаємо його важливе завдання – врахування факторів оточуючого підприємства соціально-економічного середовища. Ситуація на ринку машинобудівної продукції потребує безперервного моніторингу не тільки загальноекономічних, але й галузевих процесів. Тому моніторинг діяльності підприємства машинобудівної галузі, як функція відділу маркетингу і збуту, бухгалтерії та внутрішнього аудиту є важливою складовою контролінгової діяльності. У цих умовах надзвичайно важливим є добір і практичне використання управлінською системою доцільних й адаптивних до умов діяльності економічних інструментів – важелів впливу на економічні процеси або методи управління економікою, які можуть виступати важливим аналітичним фундаментом систематизації, оцінювання, аналізування і моделювання впливу зовнішніх факторів на результативну діяльність підприємств галузі. Діагностика за результатами моніторингу

визнається невід'ємним інструментом, який забезпечує формування структурованої інформації [38].

При моделюванні адекватного для конкретного підприємства інструментарію контролю завжди виходять із чітко визначеної мети його використання, яка визначається на основі найбільш важливих для цього підприємства об'єктів. Відповідно цьому і обираються адекватна базова модель в системі контролінгу. На основі опрацьованих джерел з проблематики впровадження контролінгу в систему управління сучасних підприємств, об'єктивних умов діяльності підприємств вітчизняного машинобудування, пропонується використання моделі стратегічного планування контролінгової діяльності «витрати-обсяг-прибуток». Для вітчизняних машинобудівних підприємств, які мають гостру економічну зацікавленість в кінцевих результатах діяльності, необхідний такий організаційно-економічний механізм в системі управління цими об'єктами, на основі якого можна забезпечити цілеспрямований процес формування оптимального співвідношення «витрати-обсяг-прибуток» [39].

«Витрати-обсяг-прибуток» є методом комплексного дослідження взаємозв'язку його складових на машинобудівних підприємствах з метою визначення обсягу реалізації, при якому було б забезпечено відшкодування всіх понесених витрат та отримання прибутку при визначеному обсязі реалізації, впливу зміни величини витрат, обсягу та ціни реалізації на прибуток підприємства, а також досягнення оптимальної структури витрат. Інструментами аналізу такої моделі є маржинальний дохід та коефіцієнт маржинального доходу. Перший, являє собою резерв, що формується в операційній діяльності машинобудівного підприємства, який використовується для покриття постійних витрат і формування прибутку. Приріст маржинального доходу означає приріст прибутку.

Виходячи з умов і специфіки діяльності машинобудівних підприємств, найбільш доцільними для використання у процесах контролю витрат можна вважати відомий інструмент, розроблений саме для цілей управління витратами «кайзер-костинг» (Kaizen-costing). Пропонування цього інструмента аргументується тим, що за своїм методологічним і функціональним спрямуванням він

зорієнтовує всю вертикаль системи управління витратами на їх поступове зниження на етапах виробництва продукції, в результаті чого забезпечується досяжний в існуючих умовах рівень собівартості і, як наслідок, прибутковість підприємства. Дієвим у сучасній практиці контролювання витрат на вітчизняних машинобудівних підприємствах слід також вважати, на наш погляд, використання такого інструмента як «таргет-костинг» (Target-costing). Концепція цього інструмента управлінського контролю витрат ґрунтується на оптимізації витрат в умовах недостатньо збалансованої економіки підприємства, а тому можна очікувати підвищення загального рівня результативної діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств [39].

У вітчизняній теорії та практиці дедалі більшого поширення й застосування набувають стратегічні системи управлінського обліку та стратегічного контролінгу [6; 15]. Одним з інструментів для формування їх базової основи виступає концепція системи збалансованих показників, оскільки головне призначення подібних систем полягає в забезпеченні функцій формування й аналізу систематизованої інформації, з погляду стратегічних контролінгових рішень [72]. Виходячи із передумов і можливостей впровадження базових принципів BSC у систему контролінгу вітчизняні науковці вказують на можливості розв'язання проблем реформування механізмів контролінгу. З залученням окремих елементів системи збалансованих показників, для оцінки контролінгових рішень підприємства [72].

Принциповою відмінністю BSC від традиційних методик оцінки є те, що будь-яка проекція діяльності включає в себе не одиничні показники, а 144 побудовані на застосуванні комплексно збалансованої системи різноманітних фінансових й нефінансових показників, ключових критеріїв, які характеризують ефективність функціонування підприємств машинобудівної галузі. Добір адекватних специфікацій в умовах діяльності певних груп ключових показників забезпечує об'єднання стратегічних та поточних цілей розвитку. Тобто, важливим є той факт, що за своєю методичною орієнтованістю BSC покликана транслювати місію та загальну стратегію організації у систему взаємопов'язаних цілей

та показників [92].

Застосуванні в системі контролінгу будь-якого з елементів що належать до інструментів типу «збалансованої системи показників» допоможе оцінити досягнення стратегії машинобудівного підприємства, яка традиційно розкладається за чотирма аспектами: фінанси, відносин з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток [82]. Нижче (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Контекст використання концепції «системи збалансованих показників»  
в контролінговій діяльності машинобудівного підприємства

Показники системи	Складові системи збалансованих показників				
		фінанси	відносин з клієнтами внутрішні	бізнес-процеси	навчання та розвиток
	Цілі	Зростання прибутку; зростання ліквідності і платоспроможності; ефективність використання активів	Формування ділової репутації, бренду, іміджу; взаємовідносини зі споживачами, лояльність клієнтів.	Нові технології; покращення якісних характеристик продукції	Мотивований та кваліфікований персонал; сприятливий психологічний клімат у колективі
	Показники	Коефіцієнт абсолютної ліквідності; коефіцієнт загальної ліквідності; коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів; коефіцієнт рентабельності власного капіталу; коефіцієнт рентабельності активів.	Частка сегмента ринку; чисельність основних конкурентів; питома вага дебіторської заборгованості; рентабельність продажів; кількість потенційних покупців.	Рентабельність продукції; коефіцієнт зносу основних засобів; коефіцієнт оборотності оборотних активів; коефіцієнт рентабельності виробництва; коефіцієнт придатності основних засобів.	Коефіцієнт підвищення кваліфікації; рентабельність персоналу; плинність кадрів; фактичний обсяг активів на 1-го працюючого; частка кваліфікованого персоналу у загальній чисельності персоналу конкурент
	Завдання	Зростання прибутковості; зростання вартості підприємства; сталий розвиток	Освоєння нових ринків збуту; збільшення обсягів продажу; підвищення конкурентоспроможності	Ефективність використання ресурсів	Мотивація; підвищення кваліфікації; розробка програми кар'єрного росту; зростання продуктивності праці
	Ініціативи	Зниження собівартості продукції	Розширення і захист ринків збуту; підвищення якості виробленої продукції	Можливість розвитку з урахуванням нових технологій; автоматизація бізнес-процесів	Залучення кваліфікованих і досвідчених спеціалістів; вдосконалення системи мотивації; навчання та розвиток персоналу

Таким чином, розробка і впровадження на вітчизняних машинобудівних підприємствах контролінгової діяльності, безперечно вимагає реорганізації

всієї існуючої інформаційної системи підприємства – організацію функціонального координаційного напрямку економічної роботи. Наведене пов'язане зі всім спектром моделювання цього виду економічної діяльності – створенням служби контролінгу, організацією процесу вироблення адекватної для конкретного підприємства концепції контролінгу та функціональне визначення обов'язків апарату цієї служби. Тому, відправним моментом моделювання адекватної для конкретного машинобудівного підприємства контролінгової діяльності є встановлення всього спектру інформаційних потреб управлінського персоналу. Моделювання контролінгової діяльності повинно виходити із раціональних поглядів на її зміст та організаційну форму, які в сукупності формують функціональне призначення цієї системи, зокрема як інструмента координації всієї вертикалі управлінської структури. Сам зміст пропонованих засад різних парадигм, покладених в основу розробки контролінгових систем, концентрується на різновірській основі, окремі елементи якої носять штучний характер. Саме відсутність однаковості у змісті і функціональному призначенні контролінгу як інструмента управління дає змогу дослідникам моделювати різнохарактерні пропозиції, гіпотези і метафори щодо тієї чи іншої теоретичної конструкції та практичних засобів реалізації контролінгової діяльності. Тож, конкретна спрямованість контролінгової діяльності і, відповідно, набір інструментарію контролінгу мають бути дуже гнучкими, що є надзвичайно важливим на етапі її моделювання на конкретному підприємстві. Необхідною умовою підвищення ефективності управління фінансово-економічною діяльністю машинобудівного підприємства є не тільки правильне планування. Саме тому пропонується включити планування чітко вираженою складовою при моделюванні контролінгової діяльності машинобудівного підприємства. До того ж, одним з найважливіших завдань фахівців контролінгу є оформлення системи показників та робота з нею, а тому запорукою успішного впровадження концепції контролінгової діяльності на вітчизняних машинобудівних підприємствах є розробка системи показників та базового (інтегрального, синтезованого) показника.

### 3.3. Організаційна інтеграція удосконаленої системи контролінгової діяльності до загальної системи управління на підприємстві

Оскільки контролінгова діяльність є тим ефективним напрямом, який здатний перевести управління на якісно новий рівень, якщо таку діяльність вірно організувати та реалізовувати. Існує багато підтверджень того, що ефективність діяльності підприємств можливо підвищити шляхом інтеграції системи контролінгової діяльності. Проте, часто активізація цього напрямку діяльності на вітчизняних підприємствах при вже функціонуючій чи новоствореній системі менеджменту нашоувхується на ряд перешкод.

З точки зору структури контролінгова діяльність початково включає етапи збору інформації, зокрема кількісного та якісного характеру. Після цього відбувається зведення вихідної інформації для подальшої обробки за методами та алгоритмами, які закладені в системі контролінгу, а також з урахуванням ситуації, яка діагностується та процесуального аналізу (когнітивних карт). Тільки після цього інформація подається в менеджменту для подальшої роботи (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Логіка контролінгової діяльності на підприємстві [36]

Вказані на рис. 3.3 зв'язки між окремими елементами контролінгової діяльності ілюструють їх симбіоз та ефект емерджентності. Контролінг, будучи



концепцією системного управління, організовується, як правило, там, де управління знаходиться в кризі або господарська діяльність не задовольняє вимогам ринку. До чинників, які є підставою для проведення змін і активізації контролінгової діяльності на підприємстві, відносять: погіршення економічних показників; поява нових цілей в умовах функціонування, що склалися; відсутність узгодження цілей; застарілі методи планування, калькуляції і аналізу, що не задовольняють менеджмент підприємства; відсутність методик управлінського обліку і аналізу, невідповідність вимогам для моніторингу діяльності і ухвалення управлінських рішень; дублювання або відсутність деяких функцій, наявність конфліктних ситуацій при їх виконанні [36].

Процес активізації змін у контролінговій діяльності починається з ухвалення рішення про оновлення системи контролінгу на підприємстві. Вирішальним моментом для початку побудови системи контролінгу є поява перших сигналів або прогнозів про можливі ризики та загрози для успішного функціонування підприємства. Йдеться як про внутрішні, так і про зовнішні, щодо підприємства, події та чинники, що виявляються, як правило, у малопомітних тенденціях і ознаках, або ж миттєво зі зміною зовнішніх чинників (законодавство, контрагенти, курс акцій та ін.). Після того, як прийнято рішення про розроблення системи контролінгу і призначені виконавці, починається етап формування інструментальної бази контролінгу [36].

Всі інструменти контролінгу, що розроблюються для конкретного підприємства, мають бути ефективними та зрозумілими користувачам. Обов'язковою умовою є результативність інструменту. Контролери повинні вміти подавати власну продукцію всередині підприємства конкретним користувачам, інакше вживання розроблених інструментів у поточній діяльності менеджерів практично виключається. Має забезпечуватися демонстрування дієвості та ефективності розроблених інструментів для менеджерів [36].

Як показує практика, якісна активізація контролінгової діяльності на підприємствах супроводжується численними проблемами. О. Сафаров [65] виділяє такі групи чинників, які перешкоджають успішній організації контролінгової

діяльності на підприємстві (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Чинники, що перешкоджають успішній організації контролінгової діяльності

Групи чинників	Характеристика групи
Історичні	Зумовлені сформованими роками поглядами на ведення бізнесу, непрозорістю, не завжди достатніми економічними знаннями менеджерів
Психологічні	Пов'язані зі скептичними поглядами керівництва на запровадження фінансового контролінгу, результати
Організаційні	Зумовлені відсутністю досвіду формулювання бажаних результатів від впровадження фінансового контролінгу, складністю залучення кваліфікованих працівників до цього процесу
Методичні	Чинники, які виникають унаслідок ігнорування потрібної реструктуризації бізнесу, невдалого виділення на підприємстві центрів відповідальності, вибору неадекватних принципів трансфертного ціноутворення, насадження деструктивних мотиваційних моделей, ігнорування потреби створення пакету корпоративних стандартів контролінгу

Для реалізації своїх функцій контролінгова діяльність має займати відповідне місце у системі операційної діяльності, а тож і в організаційній структурі підприємства бажано як окрема структура, яка займається питаннями контролінгу. У дипломній роботі розглянуті кілька підходів щодо підпорядкування служби контролінгу: фінансовому або генеральному директору підприємства.

Враховуючи головну мету, завдання і функції контролінгової діяльності, служба контролінгу повинна підпорядковуватись власнику підприємства. У випадку, коли підприємство має кількох власників службі контролінгу необхідно підпорядковуватись органу, який представляє інтереси власників (раді товариства, спостережній раді). У цьому випадку служба контролінгу матиме достатньо повноважень, щоб у повній мірі виконувати свої функції та покладені на неї завдання [36].

Слід зауважити, що служба контролінгу не виконує функції управління підприємством, вона лише створює відповідні передумови для ефективного управління, яке здійснює керівник підприємства. Тому проблеми подвійного підпорядкування структурних підрозділів директору та службі контролінгу на підприємстві не виникає. Підрозділи зобов'язані надавати необхідну інформацію

службі контролінгу, але не зобов'язані виконувати її наказів, право на управління підприємством належить виключно директору підприємства, а служба контролінгу може лише надавати консультації керівникам підрозділів.

Щодо відносин з керівником підприємства, то в цьому випадку служба контролінгу зобов'язана надавати керівнику структуровану об'єктивну і своєчасну інформацію про стан справ на підприємстві, інформувати про відхилення від запланованих показників, розробляти плани, рекомендації, проекти управлінських рішень і надавати консультації.

При такому підході служба контролінгу виступає як радник керівника підприємства. Ефективній взаємодії служби контролінгу та керівника підприємства сприятиме їх солідарна відповідальність за результати діяльності підприємства перед спостережною радою і власниками підприємства. Згідно проведеного аналізу, практика сьогодення нерідко стикається з проблемами недієвості системи контролінгу, вказуючи на нездатність інструментів і важелів контролінгу впоратися з поставленими цілями. Як правило, безрезультатність системи контролінгу на пряму пов'язана з комплексом помилок, які допускаються при її впровадженні чи роботі [36].

Інформація, що подається контролінгом у систему менеджменту, може мати різні форми, це залежить від ступеня інтеграції та структурної взаємодії, проте, як правило, вона відповідає таким формам:

- у вигляді діагностичної/прогностичної інформації;
- у вигляді аргументованих рекомендацій;
- у вигляді системи підтримки прийняття рішень.

Результатом контролінгової діяльності є створення управлінської інформаційної бази у системі менеджменту та формування у вигляді певного сценарію чи вирішеного кейсу, який опрацьовується за допомогою імітаційного моделювання, оцінки можливості виконання закладених ідей, оцінки ризиків та ін. (рис. 3.2). Тільки після цього приймається рішення, за яким формуються подальші дії на підприємстві.

Отже, очевидно, що система управління підприємством повинна мати

довіру до новоствореної чи новоорганізованої системи контролінгової діяльності в тому випадку, якщо вихідна інформація, яку надає контролінг, є достовірною, корисною, відповідає стратегічній спрямованості та, насамперед, має позитивні відмінності від усталених рішень і дій системи управління.

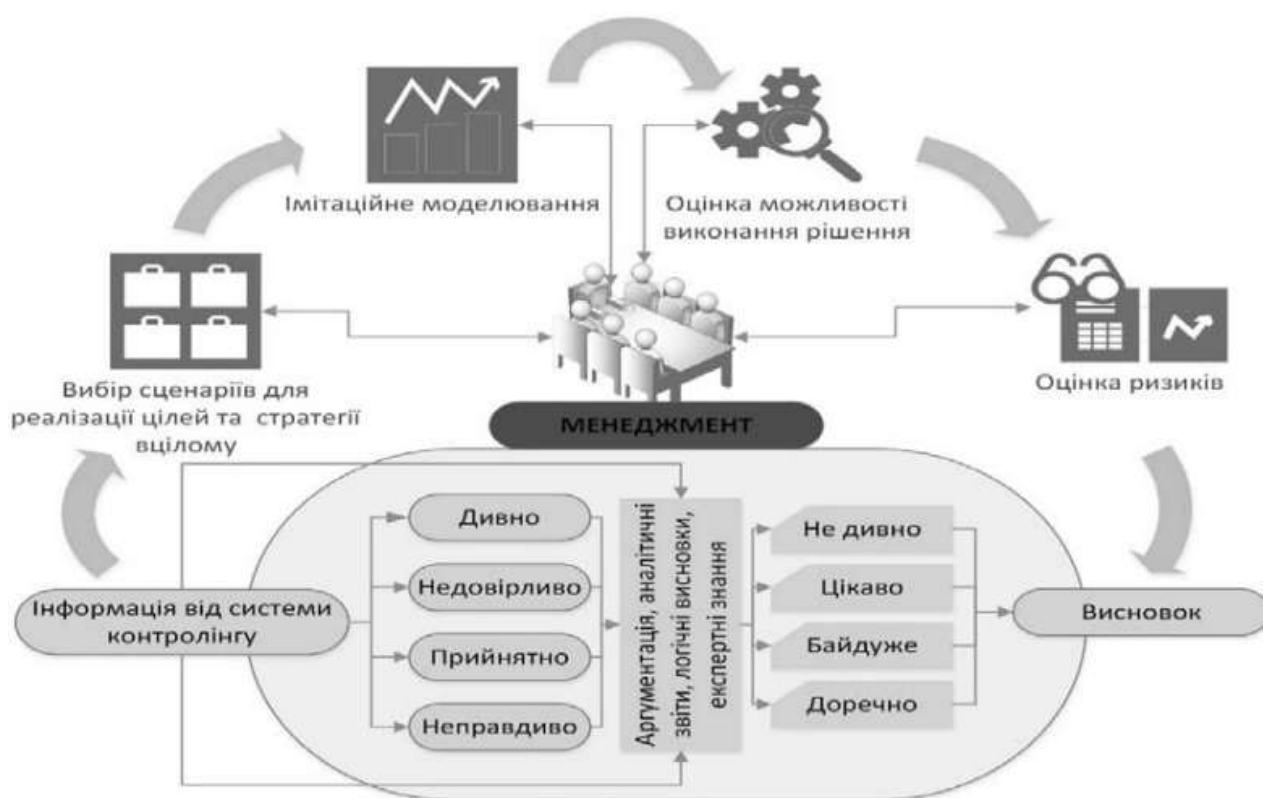


Рис. 3.4. Пропонований механізм формування довіри менеджменту до вихідних даних системи контролінгової діяльності [36]

Безперечно на сучасному машинобудівному підприємстві служба контролінгу повинна поєднувати в собі (синтезувати) інформацію про різні соціально-економічні процеси, що є основною (інформаційною) функцією контролінгу. Традиційні показники є основою інформаційної бази, проте вважається, що завдання контролінгу полягає в тому щоб у розумінні інформаційної здатності цю підсистему інтегрувати у загальну обліково-звітну, поліпшуючи її інформативність [19].

З метою збору та обробки інформації, важливої для прийняття найбільш раціональних управлінських рішень, її слід формувати на різних рівнях

управління, тобто по вертикалі управління за структурними підрозділами. Саме такий контекст інформаційної бази, на наш погляд, забезпечить вихідну інформацію контролінгової системи в напрямі обробки обґрунтованої стратегії, забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності і досягнення в умовах що склалися показників результативної діяльності.

При створенні служби контролінгової діяльності треба взяти до уваги такі основні вимоги [12]:

- 1) підпорядкованість її лише керівникам вищої структурної ланки управління;
- 2) виділення контролінгу в незалежну, самостійну і нейтральну службу в системі управління;
- 3) економічні служби підприємства повинні надавати відділу контролінгу всю необхідну інформацію;
- 4) отримання додаткової інформації від інших відділів для аналізу і обробки даних, які надійшли;
- 5) використання в своїй роботі передових методів та технологій збору і обробки економічної інформації;
- 6) забезпеченість новими засобами для своєчасного отримання, обробки, аналізу інформації і швидкої передачі її керівникам підприємства;
- 7) тісний зв'язок з іншими відділами і чітке розмежування обов'язків працівників;
- 8) можливість упровадження нових процедур збору аналітичної інформації на постійній основі. Питання про виплату компенсації співробітникам інших служб за збільшення навантаження повинні вирішувати керівники, для яких призначена інформація служби контролінгу;
- 9) можливість швидко доводити інформацію до відома вищого керівництва підприємства.

На основі проведеного дослідження щодо підрозділів сучасних машинобудівних підприємств, які виконують елементи функцій контролінгу та встановлення функціональних зв'язків між підрозділами та їх обов'язками, у

дипломній роботі запропонований варіант функціональних зв'язків суб'єктів і об'єктів у системі контролінгу на машинобудівних підприємствах до та в процесі впровадження контролінгової діяльності (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Пропонований варіант функціональних зв'язків суб'єктів і об'єктів  
контролінгу машинобудівних підприємств

Суб'єкти контролінгу	Функціональний взаємозв'язок з об'єктами контролінгу	Складові контролінгу						
		Планування	Бюджетування	Облік	Аналізування	Моніторинг	Аудит	Контролювання
		3	4	5	6	7	8	9
Керівники підрозділів	Дотримання технологічного процесу виробництва, якісних характеристик продукції							
		*	*	*	*	*	*	*
Планово-економічний відділ	Встановлення цін на реалізовану продукцію, планування показників діяльності, аналіз та прогноз діяльності, моніторинг поточної діяльності							
		*	*	*				*
Відділ маркетингу і збуту	Визначення потенційних можливостей у завоюванні ринків збуту, розробка та контроль товарної, цінової та комунікативної політики							
					*	*		
Бухгалтерія	Реальність, законність і доцільність операцій щодо ведення господарської діяльності							
				*	*	*	*	*
Відділ кадрів	Розподіл обов'язків та повноважень працівників – суб'єктів контролінгу							
		*			*	*		*
Відділ внутрішнього аудиту	Достовірність відображення сум у регістрах бухгалтерського обліку, вчасність документування							
		*	*	*	*	*	*	*
Ревізійна комісія	Планові та позапланові перевірки діяльності підприємства							
								*
	*	функціональний зв'язок до та в процесі (*) впровадження контролінгової діяльності						

З точки зору більш поглибленої координаційної функції контролінгу плановий відділ зобов'язаний в деталізованому форматі представляти складені плани виробництва продукції. В такий спосіб у системі контролінгу формується

базова планова інформація, яка піддається наступному контролю з боку служби контролінгу (виконання функцій контролю). Сплановані дані служба контролінгу перевіряє на предмет узгодженості з виробничими можливостями підприємства і договорами постачання. Для уточнення цих показників, їх координації між структурними підрозділами служба контролінгу звіряє їх з інформаційною базою.

Відділ маркетингу, повинен надавати деталізовану інформацію про споживачів продукції, тобто підтвердити забезпеченість випуску продукції заявками на постачання. Традиційно служби контролінгу на великих підприємствах оцінюють конкурентне середовище, а тому відомості про конкурентів і зовнішнє ринкове середовище (його очікування) також забезпечуються службою контролінгу. На практиці працівники служби контролінгу паралельно з відділом маркетингу проводять дослідження, аналіз та оцінку конкурентного сегменту ринку та ураховують прогнози такого типу при підготовці управлінських рішень.

Таким чином, оскільки контролінгова діяльність є тим ефективним напрямом, який здатний перевести управління на якісно новий рівень, якщо таку діяльність вірно організувати та реалізовувати. Існує багато підтверджень того, що ефективність діяльності підприємств можливо підвищити шляхом інтеграції системи контролінгової діяльності. Проте, часто активізація цього напрямку діяльності на вітчизняних підприємствах при вже функціонуючій чи новоствореній системі менеджменту наштовхується на ряд перешкод. З точки зору структури контролінгова діяльність початково включає етапи збору інформації, зокрема кількісного та якісного характеру. Після цього відбувається зведення вихідної інформації для подальшої обробки. Процес активізації змін у контролінговій діяльності починається з ухвалення рішення про оновлення системи контролінгу на підприємстві. Всі інструменти контролінгу, що розроблюються для конкретного підприємства, мають бути ефективними та зрозумілими користувачам. Обов'язковою умовою є результативність інструменту. Якісна активізація контролінгової діяльності на підприємствах супроводжується численними проблемами. Для реалізації своїх функцій контролінгова діяльність має займати

відповідне місце у системі операційної діяльності, а тож і в організаційній структурі підприємства бажано як окрема структура, яка займається питаннями контролінгу. Формування служби контролінгу відбувається на кожному підприємстві індивідуально, виходячи зі специфіки функціонування, мети та ряду інших факторів. Враховуючи головну мету, завдання і функції контролінгової діяльності, служба контролінгу повинна підпорядковуватись власнику підприємства. У випадку, коли підприємство має кількох власників службі контролінгу необхідно підпорядковуватись органу, який представляє інтереси власників (раді товариства, спостережній раді). У цьому випадку служба контролінгу матиме достатньо повноважень, щоб у повній мірі виконувати свої функції та покладені на неї завдання. Слід зауважити, що служба контролінгу не виконує функції управління підприємством, вона лише створює відповідні передумови для ефективного управління, яке здійснює керівник підприємства. Підрозділи зобов'язані надавати необхідну інформацію службі контролінгу, але не зобов'язані виконувати її наказів, право на управління підприємством належить виключно директору підприємства, а служба контролінгу може лише надавати консультації керівникам підрозділів. Щодо відносин з керівником підприємства, то в цьому випадку служба контролінгу зобов'язана надавати керівнику структуровану об'єктивну і своєчасну інформацію про стан справ на підприємстві, інформувати про відхилення від запланованих показників, розробляти плани, рекомендації, проекти управлінських рішень і надавати консультації. При такому підході служба контролінгу виступає як радник керівника підприємства. Тож, контролінгова діяльність стає своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, який забезпечує зворотний зв'язок у контурі управління, причому він не замінює його, а лише переводить його на якісно новий рівень. Результатом контролінгової діяльності є створення управлінської інформаційної бази у системі менеджменту та формування у вигляді певного сценарію чи вирішеного кейсу, який опрацьовується за допомогою імітаційного моделювання, оцінки можливості виконання закладених ідей, оцінки ризиків та ін.



### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Контролінгова діяльність підприємства є управлінською концепцією, яка являє собою системний і комплексний економічний інструментарій, в якому координується сукупність взаємопов'язаних фінансово-економічних методів, способів, інструментів та важелів на основі і за допомогою яких формується інформаційно-аналітична база для вироблення раціональних управлінських рішень, здійснюється контроль за їх виконанням, проводиться коригування операційних планів і стратегічних цілей підприємства. Пропонована в таких координатах методологія контролінгу на машинобудівному підприємстві дозволить інформаційно забезпечувати спрямованість управлінських процесів на підвищення операційної результативності своєчасну концентрацію ресурсів для розвитку, а також вирішування поставлених завдань, контролювати діяльність підрозділів і підприємства в цілому та за окремими видами діяльності. Варто відзначити, що на ефективність контролінгу впливають різноманітні чинники, які переважно групуються на такі, що впливають на ефективність впровадження контролінгової діяльності та ті, які впливають на ефективність її функціонування.

Розробка і впровадження на вітчизняних машинобудівних підприємствах контролінгової діяльності, безперечно вимагає реорганізації всієї існуючої інформаційної системи підприємства – організацію функціонального координаційного напрямку економічної роботи. Відправним моментом моделювання адекватної для конкретного машинобудівного підприємства контролінгової діяльності є встановлення всього спектру інформаційних потреб управлінського персоналу. Моделювання контролінгової діяльності повинно виходити із раціональних поглядів на її зміст та організаційну форму, які в сукупності формують функціональне призначення цієї системи, зокрема як інструмента координації всієї вертикалі управлінської структури. Конкретна спрямованість контролінгової діяльності і, відповідно, набір інструментарію контролінгу мають бути дуже гнучкими, що є надзвичайно важливим на етапі її моделювання на конкретному підприємстві. Необхідною умовою підвищення ефективності управління

фінансово-економічною діяльністю машинобудівного підприємства є, перш за все, правильне планування. Саме тому пропонується включити планування чітко вираженою складовою при моделюванні контролінгової діяльності машинобудівного підприємства. До того ж, одним з найважливіших завдань фахівців контролінгу є оформлення системи показників та робота з нею, а тому запорукою успішного впровадження концепції контролінгової діяльності на вітчизняних машинобудівних підприємствах є розробка системи показників та базового (інтегрального, синтезованого) показника.

Ефективність діяльності машинобудівних підприємств можливо підвищити шляхом інтеграції системи контролінгової діяльності. З точки зору структури контролінгова діяльність початково включає етапи збору інформації, після чого відбувається зведення вихідної інформації для подальшої обробки. Всі інструменти контролінгу, що розроблюються для конкретного підприємства, мають бути ефективними та зрозумілими користувачам. Для реалізації своїх функцій контролінгова діяльність має займати відповідне місце у системі операційної діяльності, а тож і в організаційній структурі підприємства бажано як окрема структура, яка займається питаннями контролінгу. Формування служби контролінгу відбувається на кожному підприємстві індивідуально, виходячи зі специфіки функціонування, мети та ряду інших факторів. Слід зауважити, що служба контролінгу не виконує функції управління підприємством, вона лише створює відповідні передумови для ефективного управління, яке здійснює керівник підприємства. Підрозділи зобов'язані надавати необхідну інформацію службі контролінгу, але не зобов'язані виконувати її наказів, право на управління підприємством належить виключно директору підприємства, а служба контролінгу може лише надавати консультації керівникам підрозділів. При такому підході служба контролінгу виступає як радник керівника підприємства. Тож, контролінгова діяльність стає своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, який забезпечує зворотний зв'язок у контурі управління, причому він не замінює його, а лише переводить його на якісно новий рівень.

## ВИСНОВКИ

Контролінг є досить новим явищем у теорії та практиці сучасного управління, що переводить управління підприємством на якісно новий рівень, інтегруючи та направляючи діяльність різних служб та підрозділів на досягнення оперативних та стратегічних цілей. Розглянувши існуючі погляди на визначення поняття «контролінг», концепції контролінгу, його основні задачі та функції можна сказати, що він безпосередньо пов'язаний з формуванням ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Основною метою контролінгу є інформаційне забезпечення та орієнтація процесу управління на досягнення цілей підприємства. Під контролінговою діяльністю у дипломній роботі розглядається реалізація спеціально створеної функціональної системи у складі планування, бюджетування, обліку, аналізу, моніторингу, аудиту і контролю, мотивації, контролю та регулюванню, а також синтезу їх змісту і завдань. Тож, організація контролінгової діяльності полягає в координації управлінських елементів, які входять у систему функцій менеджменту. За відсутності дієвої функції хоча б однієї із визначальних складових досягнення певного рівня контролінгової діяльності в управлінських процесах є неможливим. Контролінгова діяльність, перш за все, має вирішувати сучасні теоретичних і практичних проблеми щодо формування інформаційно-аналітичної бази в системі підготовки і прийняття управлінських рішень на основі моніторингу. Функціональний зміст дозволяє виділити ряд характеристик, що визначають категорію моніторингу по відношенню до контролінгу: невід'ємний елемент процесу, фаза контролінгу, механізм спостереження за ходом здійснення контролінгу, завдання контролінгу тощо.

Класифікація контролінгової діяльності має теоретичне і практичне значення. Вона дозволяє виділити за різними ознаками види контролінгу, визначити конкретніші методи контролінгової діяльності і тим самим сприяти керівництвом підприємства прийняття своєчасних і ефективних управлінських рішень. З метою порівняння й аналізу видів та форм контролінгової діяльності та використовуваних у них методів на підприємствах, необхідно, перш за все, встановити об'єкти контролінгу. Об'єкти контролінгової діяльності умовно

поділяються на дві групи – одні відносять до об’єктів контролінгу всі управлінські відносини, що ототожнює контролінг з менеджментом (контролінг як концепція управління), інші – обмежують зміст контролінгу показниками фінансового стану, чи зараховують до його об’єктів лише певний процес, ресурс або результат, ототожнюючи його зміст з дещо поглибленою версією фінансово-економічного аналізу деталізованої інформації про конкретні (визначені) об’єкти. У контексті вищенаведеного вибору об’єкта контролінгу на підприємстві, його суб’єктами слід визначити служби та підрозділи, які на основі сформованого механізму інструментів та методів формують систему управлінських рішень, спрямовану на підвищення ефективності діяльності підприємства. Виходячи з того однією з найбільш важливих складових предмету контролінгу є координаційна організація відносин, які виникають для досягнення управлінських цілей. Відповідно до визначених об’єктів мету контролінгової діяльності розглядають через побудову дієвої системи підтримки управлінських рішень, спрямованих на отримання досяжно можливого фінансового результату, через якісну інформаційну підтримку управлінських рішень. Для досягнення поставлених цілей системою управління контролінг повинен забезпечувати виконання певних функцій. В рамках організації контролінгової діяльності у дипломній роботі виділені завдання в межах кожної його складової. Контролінгова діяльність, як системний вид економічної діяльності, забезпечує всі процеси управління, включаючи складові стратегії та оперативних планів, тому основні його завдання повинні реалізовуватися за допомогою визначених інструментів (методів). Інструментарій кожної складової контролінгу є різним, необхідно, щоб він задовольняв основні його вимоги та забезпечував визначені завдання. концептуальна основа контролінгової діяльності базуватися на системному масиві інформаційних потоків і включати оцінно-аналітичні інструменти, інструменти формалізованої інформації й оперативної оцінки та інструменти спеціальних функцій, основою яких є складові контролінгу. В цій базовій розробці обов’язковим повинно стати врахування моделі контролінгової діяльності та критеріїв оцінки її ефективності.

Підприємства машинобудівного комплексу сектору економіки розташовані

в більшості областей нашої країни. Розвиток машинобудівного комплексу повинен бути одним із пріоритетних напрямків діяльності держави, оскільки його продукція відіграє ключову роль у формуванні виробничого потенціалу інших галузей, сприяє впровадженню досягнень науково-технічного прогресу та зростанню матеріального забезпечення населення. Про складність становища машинобудівних підприємств свідчить статистика фінансових результатів їхньої діяльності. Загалом на основі проведеного PEST-аналізу машинобудівної галузі можна зробити узагальнений висновок про те, що необхідною є популяризація і стимулювання впровадження сучасних методів менеджменту, зокрема використання в них контролінгової системи, яка дає змогу більш об'єктивно забезпечувати інформацією управлінську систему, в тому числі й зовнішнього характеру за рахунок використання у цій системі показників моніторингу. Аналіз стану та перспектив розвитку машинобудування дозволяє виділити фактори, що стримують подальше зростання галузі: визнана застаріла технічно-технологічна база більшості підприємств галузі, використання якої негативно впливає на конкурентоспроможність та якість продукції. Представником машинобудівного комплексу є ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод». ПАТ «ДМЗ» є одним з найбільших в Україні виробників сучасного та ефективного нафтопромислового і газового обладнання. Номенклатуру ПАТ "ДМЗ" можна поділити на 3 товарні групи: 1) газове обладнання; 2) бурове обладнання; 3) інша продукція (литво, опорно-поворотні пристрої для автокранів, вироби на замовлення). До основних ринків збуту продукції ПАТ «ДМЗ» належать: Україна, Росія. Характерними є фактична відсутність реалізації продукції на перспективний та ємнісний ринок. Тривожними моментами щодо стану та руху господарчих активів можна віднести: 1) висока зношуваність основних засобів; 2) зростання суми готової продукції на складах підприємства; 3) незначний розмір грошових коштів на рахунках підприємства. Аналіз джерел фінансування показав, що протягом досліджуваного періоду знижується фінансова незалежність ПАТ «ДМЗ» та зростає фінансовий ризик його діяльності. Причиною цього є: 1) зростання суми непокритих збитків протягом досліджуваного періоду; 2) зростання суми поточних зобов'язань. протягом досліджуваного періоду чистий дохід підприємства

зростає, що дозволяє отримати валовий прибуток на підприємстві. Проте, випереджувальні темпи зростання собівартості реалізованої продукції та операційних витрат над доходом підприємства привели до збитковості його діяльності на рівні операційної і загальної її видів.

Інформація про органи управління. Головними органами управління ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод» є загальні збори акціонерів (вищий орган управління), Наглядова рада, Виконавчі органи (в.о. директора та головний бухгалтер); Ревізійна комісія. ПАТ «ДМЗ» в своїй діяльності не керується власним кодексом корпоративного управління. Підприємство не має власного кодексу корпоративного управління. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу 65 осіб. Спеціального документу, яким би описувалися характеристики систем внутрішнього контролю та управління ризиками на підприємстві не створено та не затверджено. Проте при здійсненні внутрішнього контролю використовуються різні методи, вони включають в себе такі елементи, як: 1) бухгалтерський фінансовий облік (інвентаризація і документація, рахунки і подвійний запис); 2) бухгалтерський управлінський облік (розподіл обов'язків, нормування витрат); 3) аудит, контроль, ревізія (перевірка документів, перевірка вірності арифметичних розрахунків, перевірка дотримання правил обліку окремих господарських операцій, інвентаризація, підтвердження і простежування). Всі перераховані вище методи становлять єдину систему і використовуються в цілях управління підприємством. Зважаючи на результати дослідження можна зробити висновок про потребу вироблення деяких додаткових орієнтирів для управлінської системи з метою створення надійної інформаційної бази для прийняття управлінських рішень

Результат праведного дослідження на основі економічних показників вказав на недостатній рівень ефективності управлінських процесів на підприємствах машинобудівного комплексу, підвищення ефективності у системі управління яких пов'язується з практичним впровадженням адекватного для вітчизняної економіки інструментарію. Саме тому проблематика розвитку концептуально-методологічного базису контролінгу, посилення його функціонально-методичного змісту й обґрунтування сучасним інструментарієм є актуальним

завданням вітчизняної науки. Аналізуючи стан і перспективи впровадження контролінгової діяльності на машинобудівних підприємствах загалом та на ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод» зокрема, можна відзначити, що в українській практиці вона впроваджується вкрай слабо з низки різних причин. Найбільш важливою проблемою слід все-таки визнати той факт, що контролінг за своєю функціональною орієнтацією і, відповідно, концептуально-методологічною основою носить сильно індивідуальний характер. Наведена інформація засвідчує про дуже низький рівень виконання властивих для контролінгової концепції функцій структурними підрозділами дослідження машинобудівних підприємств.

Контролінгова діяльність підприємства є управлінською концепцією, яка являє собою системний і комплексний економічний інструментарій, в якому координується сукупність взаємопов'язаних фінансово-економічних методів, способів, інструментів та важелів на основі і за допомогою яких формується інформаційно-аналітична база для вироблення раціональних управлінських рішень, здійснюється контроль за їх виконанням, проводиться коригування операційних планів і стратегічних цілей підприємства. Пропонована в таких координатах методологія контролінгу на машинобудівному підприємстві дозволить інформаційно забезпечувати спрямованість управлінських процесів на підвищення операційної результативності своєчасну концентрацію ресурсів для розвитку, а також вирішування поставлених завдань, контролювати діяльність підрозділів і підприємства в цілому та за окремими видами діяльності. Варто відзначити, що на ефективність контролінгу впливають різноманітні чинники, які переважно групуються на такі, що впливають на ефективність впровадження контролінгової діяльності та ті, які впливають на ефективність її функціонування.

Розробка і впровадження на вітчизняних машинобудівних підприємствах контролінгової діяльності, безперечно вимагає реорганізації всієї існуючої інформаційної системи підприємства – організацію функціонального координаційного напрямку економічної роботи. Відправним моментом моделювання адекватної для конкретного машинобудівного підприємства контролінгової діяльності є встановлення всього спектру інформаційних потреб управлінського персоналу. Моделювання контролінгової діяльності повинно виходити із

раціональних поглядів на її зміст та організаційну форму, які в сукупності формують функціональне призначення цієї системи, зокрема як інструмента координації всієї вертикалі управлінської структури. Конкретна спрямованість контролінгової діяльності і, відповідно, набір інструментарію контролінгу мають бути дуже гнучкими, що є надзвичайно важливим на етапі її моделювання на конкретному підприємстві. Необхідною умовою підвищення ефективності управління фінансово-економічною діяльністю машинобудівного підприємства є, перш за все, правильне планування. Саме тому пропонується включити планування чітко вираженою складовою при моделюванні контролінгової діяльності машинобудівного підприємства. До того ж, одним з найважливіших завдань фахівців контролінгу є оформлення системи показників та робота з нею, а тому запорукою успішного впровадження концепції контролінгової діяльності на вітчизняних машинобудівних підприємствах є розробка системи показників та базового (інтегрального, синтезованого) показника.

Ефективність діяльності машинобудівних підприємств можливо підвищити шляхом інтеграції системи контролінгової діяльності. З точки зору структури контролінгова діяльність початково включає етапи збору інформації, після чого відбувається зведення вихідної інформації для подальшої обробки. Всі інструменти контролінгу, що розроблюються для конкретного підприємства, мають бути ефективними та зрозумілими користувачам. Для реалізації своїх функцій контролінгова діяльність має займати відповідне місце у системі операційної діяльності, а тож і в організаційній структурі підприємства бажано як окрема структура, яка займається питаннями контролінгу. Формування служби контролінгу відбувається на кожному підприємстві індивідуально, виходячи зі специфіки функціонування, мети та ряду інших факторів. Слід зауважити, що служба контролінгу не виконує функції управління підприємством, вона лише створює відповідні передумови для ефективного управління, яке здійснює керівник підприємства. Підрозділи зобов'язані надавати необхідну інформацію службі контролінгу, але не зобов'язані виконувати її наказів, право на управління підприємством належить виключно директору підприємства, а служба контролінгу може лише надавати консультації керівникам підрозділів.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акентьєва О.Б., Журавльова Ю.А. 2009. Контролінг як фактор підвищення ефективності управління підприємством. URL: [rusnauka.com/12\\_KPSN\\_2009/Economics/44704.doc.htm](http://rusnauka.com/12_KPSN_2009/Economics/44704.doc.htm).
2. Аксенюк М.М., Формування адаптивної системи контролінгу у менеджменті аграрних підприємств. Кандидат наук. Національний аграрний університет, 2008.
3. Амрайн К. Контроллинг – это управление управлением. Компаньйон. 2004. №27. с. 38-41
4. Ананькина Е. А., Данилочкин С. В., Данилочкина Н. Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Данилочкиной Н.Г. М.: ЮНИТИ, 2002. 279 с.
5. Анискин Ю.П., Павлова, А.М. Планирование и контроллинг: учебник по специальности «Менеджмент организации». М.: Омега-Л, 2005. 280 с.
6. Баталов Д.А., Рыбьянцева М.С. Методы и инструменты оперативного и стратегического контроллинга. Научный журнал КубГАУ. №67, 2011. с.1–19.
7. Белякова Е.А. Контроллинг знаний новое направление в теории и практике менеджмента. Экономика, Статистика и Информатика. №4, 2009. с.72-75.
8. Бондар, Н.М. Формування системи контролю на сучасному підприємстві. Управління проектами, системний аналіз і логістика, 4, 2007. с.207–210.
9. Бондаренко Т.Ю. Облік і контроль загальновиробничих витрат (на прикладі гірничо-збагачувальних підприємств). Кандидат наук. ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», 2009.
10. Брохун Н.С. Система контролінгу: об'єкт, суб'єкт та завдання. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. №2, 2008. с.22-30.
11. Булеев, И.П., Пилипенко А.А. Инструментарий и методы организации внедрения сбалансированой системы показателей на предприятии. Бизнес-Информ, 10, 2007. с.70–80.
12. Бутко, М.П. Організація системи контролінгу на підприємствах України.

- Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. №6 (2), 2014. с. 116-118.
13. Вебер, Ю. и Шеффер, И. Введение в контролинг. Москва: Объединение контролеров, 2014.
14. Гребець, О.Б. Формування та реалізація системи стратегічного контролінгу на промислових підприємствах. Кандидат наук. Національний технічний університет «Київський політехнічний інститут», 2013.
15. Грінченко В.О. Інструменти та завдання стратегічного фінансового контролінгу: теоретичний аспект. Формування ринкової економіки. №26, 2011. с. 282–289
16. Гудзинський О.Д., Аксентюк М.М., Деменіна О.М. Контролінг в системі менеджменту. Київ: ІПК ДСЗУ, 2009.
17. Гуркова О.В. Організаційно-економічні складові впровадження контролінгу в управління оператора поштового зв'язку. ОНАЗ ім. Попова, 2011.
18. Гуцаленко Л.В. Формування адаптивної системи обліку і контролю прибутків сільськогосподарських підприємств. Доктор наук. Інститут аграрної економіки, 2011.
19. Давидович І.Є. Контролінг: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 552 с.
20. Давидович І.М. Планування собівартості продукції в системі стратегічного контролінгу машинобудівного підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». №649, 2009. с.175-183.
21. Дайле А. Практика контроллинга. Пер. с нем. / Под ред. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. М.: Финансы и статистика, 2001. 336 с.
22. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
23. Добровольська О.В. Контролінг як засіб створення довгострокових конкурентних переваг на підприємстві. Ефективна економіка №1. 2010.
24. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Смовженко, Т.С. Фінансовий словник. Львів: Видавництво Державного університету «Львівська політехніка», 1996.
25. Заюкова М.С. Теорія фінансової стійкості підприємства. Вінниця:

УНІВЕРСУМ, 2004. 201 с.

- 26.Иванов Р. Бюджетирование. Практически аспекты постановки задачи. Проблемы теории и практики управления. №1, 2006. с.75–81.
- 27.Ивашкевич, В.Б., Котроллинг: сущность и назначение. Бухгалтерский учет. №7, 1991. с.8.
- 28.Іванова З.О. Особливості формування системи контролінгу на підприємствах. Актуальні проблеми економіки. №6, 2012. с.136-141.
- 29.Карминский А.М., Оленев Н.И., Примаков А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. Методические и практические основы построения контроллинга в организациях. М.: Финансы и статистика, 2002. 256 с.
- 30.Карцева В.В. Нові погляди на класифікацію інструментарію контролінгу. Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації: Економіка, організація і управління підприємством. №1 (40), 2010. с.68-72. 202
- 31.Карцева В.В. Систематизація інструментарію контролінгу на підприємстві: теоретичний аспект. Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. №1. 2010. с.118-127.
- 32.Климова Н.І. Концептуальні підходи до формування ефективного механізму фінансового управління. Вісник Університету банківської справи Національного банку України. №2, 2008. с.108–111.
- 33.Коцупатрий М.М., Гуцаленко О.У. Сутність та місце контролінгу в управлінні підприємством. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія Економічні науки, 2010. 5-2. с. 68–70.
- 34.Кривов'язюк І.В., Кривов'язюк Л.В., Кривов'язюк О.І. Місце контролінгу і моніторингу в процесах прийняття та реалізації інвестиційних рішень на підприємстві, 2013. URL: [http:// irbis-nbuv.gov.ua /cgi-bin/ irbis-nbuv / cgiirbis\\_64.exe?](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis-nbuv/cgiirbis_64.exe?)
- 35.Кривов'язюк І.В., Стрільчук Р.М. Управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств. Актуальні проблеми економіки. №9, 2016. с. 144-155.
- 36.Кроніковський Д. О. Інтеграція системи контролінгу до існуючої системи менеджменту на підприємстві. Стратегія економічного розвитку України.

- № 36 (2015). С. 209–214.
37. Кузнецова І.О.. Розвиток процесного підходу в концепції контролінгу. Науковий вісник ОНЕУ, 3 (255), 2018. с.114-127. 204
  38. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Іванець Л.В. Діагностика в системі процесно-структурованого менеджменту. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». №714, 2011. с. 9–14.
  39. Лемішовський В. І. Розвиток контролінгової діяльності машинобудівних підприємств: дис. на здобуття наук. ступ. к.е.н. за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). НУ «Львівська політехніка». Львів, 2018. 195 с.
  40. Лемішовський В.І. Контролінг в управлінні машинобудівним підприємством: координаційні елементи. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, №11, 2017. с.94-97.
  41. Люльов О. В. Формування стратегій розвитку підприємства в умовах незбалансованої економіки: дис. ...канд. екон. наук: 08.00.04. Сумський державний університет. Суми, 2011. 186 с.
  42. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью / Пер. с нем. Ю.Г. Жукова. М.: Финансы и статистика, 2004. 301 с.
  43. Мозенков О.В. Система фінансового моніторингу. Методологія проектування. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2005.
  44. Мухин В.И., Кутинов К.А. Разработка системы стратегического контроллинга бизнес-процессов на промышленном предприятии. Управление экономическими системами. №12, 2011.
  45. Негруль, Д. А., Ольвінська Ю. О. Статистичний аналіз зносу основних засобів в Україні. Статистика – інструмент соціально-економічних досліджень : збірник наукових студентських праць. Випуск 4. Частина III. ОНЕУ. Одеса, 2018. С. 179–184.
  46. Офіційна інформація ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод». Stock market infrastructure development agency of Ukraine (SMIDA). URL:

<https://www.smida.gov.ua/>

- 47.Офіційний сайт ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод». URL: <https://dmz-vat.com/>
- 48.Панченко Г.С. Контролінг в системі обліково-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень. В: Обліково-аналітичне забезпечення: вітчизняний і міжнародний досвід: монографія. Донецьк: В-во «Дмитренко Л.Р.», 2014.
- 49.Паскалова А.Г. Фінансовий контролінг в управлінні витратами підприємств. Кандидат наук. ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана», 2016.
- 50.Перезовова, І.В., Адаптаційні аспекти застосування економічної експертизи в контурах німецької моделі контролінгу підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. №797, 2014. с. 403–409.
- 51.Перерва П.Г., Товажнянський В.Л. Антикризовий моніторинг фінансово-економічних показників роботи машинобудівного підприємства. Економіка розвитку. №2, 2010. с.46-50.
- 52.Петрикiва О.С., Лубенська А.С. Організація контролінгу фінансових результатів діяльності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. №18, 2017. с. 327–331.
- 53.Поліщук Н.В. Логістичний контролінг в системі управління підприємством. Кандидат наук. Національний університет «Львівська політехніка», 2005.
- 54.Пугачова С.В. Методологічні засади статистичного моніторингу ділової активності підприємств. Доктор наук. Науково-проектний інститут статистичних технологій, 2008.
- 55.Пудичева Г.О. Управління енергетичним господарством бюджетних та комерційних підприємств на засадах контролінгу. Кандидат наук. Одеський національний економічний університет, 2015.
- 56.Пушкар М.С. Контролінг. Тернопіль: Тернопільська академія народного господарства, 1997.

- 57.Пушкар М.С., Пушкар Р.М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 370 с.
- 58.Райхман, Т. Менеджмент и контроллинг. Одни цели - разные пути и инструменты. Международный бух. Учёт, 5, 1999 с. 26–36.
- 59.Репілевський Р.В. Удосконалення системи контролінгу в сільськогосподарських підприємствах. Кандидат наук. Херсонський державний аграрний університет, 2012.
- 60.Рибак О.В. Формування механізму контролінгу в управлінні результативною діяльністю підприємства. Кандидат наук. Хмельницький національний університет, 2014.
- 61.Рудницький В.С., Рудницький Т.В. Види сучасного контролінгу. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку», №722 (81), 2012. с. 221-225.
- 62.Русановська О.А. Інструменти та методи стратегічного контролінгу на підприємстві. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». №3, 2013. с. 96-107.
- 63.Рябенков, О.В. Організація системи фінансового 213 контролінгу на промисловому підприємстві. Кандидат наук. Сумський державний університет, 2016.
- 64.Савчук Д.Г., Антикризисний фінансовий контролінг на підприємстві. Кандидат наук. Тернопільський національний економічний університет, 2015.
- 65.Сафаров О. Практика контроллинга: что препятствует успеху? Консультант. 2007. № 23. С. 27–31.
- 66.Сашко О.П. Обліково-інформаційне забезпечення контролінгу витрат підприємства. Львівський торговельно-економічний університет, 2016.
- 67.Серединська І. Машинобудівна галузь України та стан управління її підприємствами. Галицький економічний вісник. №4 (33), 2011. с. 74 - 81.
- 68.Ситніченко В. Стратегія розвитку машинобудування на основі системи збалансованих показників. Стандартизація. Сертифікація. Якість. №1,

2009. с. 39–44.
- 69.Смовкіна, Г.А. Контролінг як складова частина управління підприємством. Вісник соціально-економічних досліджень, 2, 2011. с.329-335.
  70. Соколова Л. В. Сучасний стан машинобудування України та тенденції його розвитку за умов незбалансованої економіки. Електронне фахове видання «Ефективна економіка». URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2019/7.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/7.pdf)
  - 71.Софійчук К.К., Місце та значення контролінгу в теорії управління. Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія. 10, 2012. с. 563–567.
  - 72.Стефаненко М.М. Система збалансованих показників як основа прийняття контролінгових рішень. Фінанси України. №3, 2007. с.112–117.
  - 73.Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контроллинг основа управления бизнесом. К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. 208 с.
  - 74.Тарасюк М. Обґрунтування організаційної структури торговельної мережі в умовах контролінгу. Економічний вісник Донбасу, №4 (18), 2009. с. 152–157.
  - 75.Теплякова Т. Ю. Контроллинг: учебное пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2010. 143 с.
  - 76.Ткаченко А.М. Організація контролінгу та внутрішнього аудиту в системі управління промисловим підприємством. Доктор наук. Інститут економіки промисловості НАН України, 2005.
  - 77.Фалько С. Не просто учет, а информационная поддержка. Экономика и жизнь. 2007. № 35. С. 31.
  - 78.Фольмут Х.И. Инструменты контроллинга. Москва: Омега, 2007. 332 с.
  - 79.Хайлук С.О. Контролінг в системі управління підприємствами молокопереробної галузі. Кандидат наук. Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» УААН, 2008. 199 с.
  - 80.Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. Турчака А. А., Головача Л. Г., Лукашевича М. Л. М.: Финансы и статистика, 1997. 800с.
  - 81.Ходзицька В.В. Стратегічний контролінг як методичний інструментарій

- стратегічного управління витратами. Облік і фінанси. №4, 2014. с.146–153.
- 82.Хорват П. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2006.
- 83.Цигилик, І.І., Мозіль, І. О. та Кірдякіна, Н. В., Контролінг. Сутність і основи формування та функціонування на підприємствах України. Економіка. Фінанси. Право, 4, 2004. с. 13-16.
- 84.Чумаченко М.Г. Развитие управленческого учета в Украине: контроллинг. Світ бухгалтерського обліку. №11, 1995. с. 2-8.
- 85.Шатохін О. Г., Зданевич Є. С. Контролінг та його функцій в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка № 5, 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2985>
- 86.Шешукова Т.Г., Гуляева Е.Л. Теория и практика контроллинга. Москва: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2008.
- 87.Шляга О.В. Інформаційне забезпечення системи управління машинобудівних підприємств. Запорізька державна інженерна академія, 2007.
- 88.Шнайдер Д., Ананькина Е., Даниловичин С. Контроллинг как инструмент управления предприятием. Москва: Аудит, ЮНИТИ, 1998.
- 89.Штрайт Б., Петрик О. Контролінг і управління підприємством. Бухгалтерський облік і аудит. №5, 1995. с. 32–35.
- 90.Штрайт, Б., Петрик, О., Контролінг у реалізації функцій планування і контролю. Бухгалтерський облік і аудит. №6, 1995. с. 31-34.
- 91.Norvarh & Partners. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Под ред. В. Григорьевой, В. Толкача. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 269 с.
- 92.Kaplan R.S., Norton, D.P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, Jan.–Feb, 1992. p.71-79.



ДОДАТОК

Концептуальний зміст сформульованих парадигм контролінгу у вітчизняних дослідженнях

№ п/п	Назва	Зміст
1	2	3
1	Паскалова, 2016	Для побудови фінансового контролінгу обґрунтовано <b>комплексний підхід до оцінки ефективності управління витратами</b> , який є результатом синтезу трьох аналітичних прийомів – кореляційно-регресійного аналізу взаємозв'язків між рівнем витрат та індикаторами фінансового стану підприємств; визначення інтегрального показника управління витратами; прогнозування показників фінансової результативності підприємства на основі імітаційного моделювання.
2	Сашко, 2016	Запропоновано <b>комплексну обліково-інформаційну систему контролінгу витрат</b> підприємств з виробництва ліфтів і підіймального обладнання, яка базується на концепції управлінського обліку, внутрішнього контролю та економіко-математичного моделювання витрат за технологічними процесами діяльності для формування достовірної, своєчасної й релевантної інформації, що дає змогу забезпечувати підвищення рівня ефективності прийняття управлінських рішень.
3	Рибак, 2014	Розроблено теоретико-методичні основи побудови та реалізації <b>механізму контролінгу з виділенням функціональних підсистем, відповідальних за підвищення результативності</b> підприємства, з використанням методів, принципів, функцій та завдань контролінгу в системі управління підприємством, що у комплексі дозволяє сформувати на основі діагностичних висновків управлінські рішення по усуненню виявлених відхилень та реалізації можливостей підвищення рівня результативності підприємства.
4	Гребець, 2013	Запропоновано концептуальні підходи щодо <b>формування системи стратегічного контролінгу</b> на промислових підприємствах, які передбачають перехід від оперативного до стратегічного контролінгу <b>на засадах системного підходу</b> , враховують реструктуризацію інформаційної підтримки з урахуванням залежності між управлінськими технологіями й типами організаційної структури підприємства, деструктуризацію факторів уповільнення процесу впровадження системи контролінгу, що не тільки нівелює їх негативний вплив, але й дає змогу запровадити схему стратегічного контролінгу на промисловому підприємстві.
5	Савчук, 2015	Для побудови <b>антикризового фінансового контролінгу</b> обґрунтовано системний підхід до фінансової діагностики, який полягає у комплексній оцінці сукупності факторів та параметрів фінансового стану підприємства. Підхід є результатом синтезу трьох аналітичних прийомів: прогнозування платоспроможності на основі розрахунку показника покриття боргу, визначення інтегрального показника фінансового стану на основі аналізу звітної інформації, оцінка потенціалу зростання вартості на основі розрахунку вартісно-орієнтованих показників.
6	Ткаченко, 2005	Запропонований <b>комплекс методів і засобів реалізації завдань контролінгового механізму</b> що <b>дозволяє використовувати методи менеджменту</b> набагато раніше від конкурентів; визначено, що для практичної реалізації основ контролінгу однаково важливі всі його складові: планування, облік, маркетинг, контроль, аналіз.
7	Рябенков, 2016	Для організації <b>системи фінансового контролінгу</b> розроблено науково-методичний підхід до <b>комплексного оцінювання фінансового ризику втрати ринкової вартості підприємства</b> , що дозволяє враховувати інтегральний вплив показників фінансового стану підприємства на формування його економічної доданої вартості, ранжованих за пріоритетністю моніторингу в системі фінансового контролінгу підприємства, який передбачає створення масиву даних експертним методом, нормалізацію показників, оцінювання ступеня ризику за допомогою системного підходу, визначення пріоритетності факторних ознак, кількісне та якісне оцінювання цього ризику.

1	2	3
8	Пудичева, 2015	Розроблено підхід до управління енергетичним господарством на основі використання <i>інноваційної концепції енергетичного контролінгу</i> , який являє собою систему методів та інструментів підтримки енергетичного менеджменту, що полягає у плануванні, аналізі та контролі, координуванні та регулюванні, а також інформаційному забезпеченні прийняття управлінських рішень з метою оптимізації процесів виробництва, розподілу, передачі та споживання енергії на підприємстві.
9	Гуцаленко, 2011	Розроблено <i>модель контролінгу процесу формування прогнозного прибутку</i> , яка враховує управлінські функції за трьома рівнями його отримання і результати оцінки основних чинників прибутковості.
10	Хайлук, 2008	Розроблено <i>механізм реалізації контролінгу</i> на підприємствах молокопереробної галузі, який забезпечить цілісність та повноту його застосування, а основними ланками його є встановлення цілей, створення інформаційного ресурсу, планування, управлінський облік, контроль і регулювання, внутрішній консалтинг й аудит; методичні підходи до застосування контролінгу в системі управління молокопереробними підприємствами. У ньому <i>комплексно враховують рівні економічної безпеки галузі та фінансового стану підприємств</i> і дозволяють здійснити вибір ефективної довгострокової альтернативи їх розвитку.
11	Поліщук, 2005	Обґрунтовано доцільність запровадження <i>«логістичного контролінгу»</i> як інтегрованої функції логістики і контролінгу в управлінні підприємством, визначено інтегровані цілі логістики і контролінгу в <i>аспекті стратегічних і тактичних цілей</i> менеджменту та зміст основних логістично-контролінгових операцій.
12	Репілевський, 2012	Обґрунтовано концепцію та сформульовано організаційно-економічні складові впровадження й оцінки ефективності функціонування <i>системи контролінгу як інноваційного управлінського ресурсу</i> в сільськогосподарських підприємствах, який включає поетапну реорганізацію структури, механізм регламентації бізнес-процесу як складової здійснення контролінгу.
13	Гуркова, 2011	Досліджено та науково обґрунтовано теоретико-методологічні засади, виявлено та сформульовано організаційно-економічні складові, розроблено науково-методичний підхід з <i>впровадження та оцінки ефективності функціонування контролінгу</i> в управління оператора поштового зв'язку, що включає поетапну реорганізацію організаційної структури, механізм регламентації бізнес-процесу як складової діяльності контролінгу, для оцінки ефективності впровадження і функціонування контролінгу запропоновано використовувати багатофакторну модель.
14	Аксенюк, 2008b	Обґрунтовано методологічний підхід до формування <i>контролінгу як інтегрованої функціональної системи</i> та запропоновано алгоритм її розвитку як системної цілісності, спрямованої на забезпечення стратегії, <i>досягнення цілей та результативного розвитку підприємства</i> .
15	Кузнєцова, 2018b	Розроблено <i>процесний підхід</i> до реалізації концепції контролінгу. На основі такого підходу виокремлені фази управління у певну структуру чіткого визначення вихідної інформації та цільових показників планування, формалізації планових форм стратегічного управління
16	Перезовова, 2014a	Обґрунтовано, що, різноманітність ситуацій, що виникають на підприємстві, для вирішення (уточнення, обґрунтування рішень) яких доцільно застосувати <i>економічну експертизу</i> , у кожному конкретному випадку визначають характер мети дослідження і взаємозв'язку із загальною системою контролінгу підприємства. У зв'язку з тим, що контролінг пов'язує всі функції управління, інтегрує та координує їх дію, <i>економічна експертиза виконує роль інструменту контролінгу</i> , що сприяє реалізації цих функцій, особливо функції контролю. Використання специфічного процесу економічної експертизи як індикативного інструменту контролінгу <i>сприятиме забезпеченню функціонування системи управління підприємством на якісно вищому рівні</i> .
17	Белякова, 2009	Досліджено та науково обґрунтовано <i>контролінг знань</i> як систему, яка полягає в забезпеченні необхідного рівня знань на підприємстві для довгострокового існування та розвитку, що має обернений зв'язок в контурі управління



## Анкета

*Шановний респонденте!*

Звертаємось до Вас із проханням взяти участь в опитуванні, цільовою аудиторією якого є керівники різних рівнів управління, працівники економічних, фінансових, облікових та контрольних служб вітчизняних машинобудівних підприємств. Опитування призначене для дослідження стану використання економічного інструментарію в процесах управління, практичної дієвості використовуваних інформаційно-аналітичних і планово-контрольних систем та доцільності впровадження контролінгової діяльності на машинобудівних підприємствах. Отримані дані будуть використані в наукових та методичних цілях, зокрема розвитку теоретичних засад контролінгу, формування методичних положень щодо його реалізації на підприємствах галузі.

Заповнюючи анкету, уважно прочитайте запитання та варіанти відповідей на них. Обведіть кружечком варіант, що збігається з Вашою точкою зору, або ж допишіть свою думку в окремому рядку, де це обумовлено.

**1. Чи задовольняє потреби управління інформаційно-аналітична база, сформована на основі традиційних для української практики методів аналізу, контролю, планування, даних існуючої системи обліку.**

- ☐ однозначно так;
- ☐ швидше так, ніж ні;
- ☐ складно відповісти;
- ☐ швидше ні, ніж так;
- ☐ однозначно ні.

**2. Чи є, на Вашу думку, доцільність інтеграції в одному (базовому) економічному управлінському інструментарії ключових методів і засобів управління, об'єднання їх у систему, зорієнтовану на досягнення операційних і стратегічних цілей?**

- ☐ однозначно так;
- ☐ швидше так, ніж ні;
- ☐ складно відповісти;
- ☐ швидше ні, ніж так;
- ☐ однозначно ні.

**2. Оберіть функції управління, які на Вашу думку, є найважливішими при досягненні цілей?**

- ☐ планування;
- ☐ організування;
- ☐ мотивування;
- ☐ контролювання;
- ☐ регулювання

**3. Чи погоджуєтесь Ви з твердженням, що прогнознний результат діяльності й ефективний зворотній зв'язок, переводить управління підприємством на новий рівень, інтегруючи та спрямовуючи діяльність різних служб і підрозділів підприємства на досягнення найважливіших завдань?**

- ☐ Так
- ☐ Ні

**4. Чи відоме Вам поняття «контролінг»?**

- ☐ Так
- ☐ Ні

**5. Чи, на Вашу думку, система координації планування, бюджетування, обліку, аналізу, контролю, аудиту, моніторингу впливає на результативність діяльності підприємства?**

- ☐ однозначно так;
- ☐ швидше так, ніж ні;
- ☐ складно відповісти;
- ☐ швидше ні, ніж так;
- ☐ однозначно ні.

**6. Чи взаємозалежні дієвий контроль та рівень результативності Вашого підприємства?**

- ☐ контроль істотно покращує рівень прибутковості підприємства;
- ☐ контроль покращує рівень прибутковості підприємства;
- ☐ контроль не призводить до зміни рівня прибутковості підприємства;
- ☐ контроль призводить до погіршення рівня прибутковості підприємства;
- ☐ контроль істотно погіршує рівень прибутковості;
- ☐ важко відповісти.

**7. Кінцевим суб'єктом прийняття рішень на Вашому підприємстві є:**

- ☐ власники;
- ☐ менеджери інституційного (вищого) рівня управління (президент компанії, віце-президенти, директор та заступники директора);

## Продовження Додатку Б

- ✓ спеціально створені відділи;
- ✓ менеджери управлінського та технічного рівнів управління;
- ✓ інший варіант \_\_\_\_\_

**8. Які заходи планують реалізувати на Вашому підприємстві впродовж найближчих двох років (включно із роком проведення опитування) з метою покращення виробничо-господарської діяльності? (кількість варіантів відповідей не обмежена)**

- ✓ удосконалення збутової політики;
- ✓ удосконалення цінової політики;
- ✓ удосконалення товарної політики;
- ✓ удосконалення маркетингу;
- ✓ економія фінансових ресурсів;
- ✓ пошук нових ринків збуту продукції;
- ✓ обмеження інвестиційних ресурсів;
- ✓ звільнення персоналу;
- ✓ оптимізування оплати праці працівників;
- ✓ залучення кредитних ресурсів;
- ✓ удосконалення корпоративної культури;
- ✓ розвиток навчальних програм для персоналу;
- ✓ удосконалення складу та структури основних засобів та нематеріальних активів;
- ✓ впровадження інноваційних технологій управління;
- ✓ не планується реалізувати жодних важливих заходів;
- ✓ інше (вказати, що) .....

**9. Виокреміть основні завдання розвитку Вашого підприємства на найближчу перспективу?**

- ✓ оптимізація виробничих витрат, у тому числі й програми їх зниження;
- ✓ формування умов ефективності виробничого процесу;
- ✓ надання інформації іншим підрозділам про виробничі витрати, завантаженість потужностей, параметри виконання виробничої програми тощо;
- ✓ контроль за економічністю витрат під час постачання матеріалів;
- ✓ поточна оцінка закупівель;
- ✓ формування орієнтованої на ринок системи матеріального постачання
- ✓ забезпечення поточної і підтримка структурної ліквідності, підтримка та фінансування ліквідних резервів;
- ✓ узгодження фінансового та внутрішнього виробничого обліків;
- ✓ аналіз взаємозв'язку між внутрішніми і зовнішніми (для підприємства) сферами за допомогою бюджетування як інструмента управління наявними (фінансовими) ресурсами на рівні окремих джерел успіху (наприклад, груп продуктів);
- ✓ застосування в практичній діяльності фінансово-економічних показників;

**10. Проранжуйте фактори, які на Вашу думку стримують розвиток машинобудівної галузі. Проставте бали від 1 до 6.**

- ✓ застаріла техніко-технологічна база більшості підприємств, що негативно впливає на конкурентоспроможність та якість продукції \_\_\_\_\_;
- ✓ недостатній рівень платоспроможності товаровиробників, що зумовлює погіршення фінансово-економічного стану підприємств машинобудування \_\_\_\_\_;
- ✓ обмежений внутрішній попит на вітчизняну продукцію як у приватному, так і корпоративному секторах \_\_\_\_\_;
- ✓ низький рівень інноваційної активності вітчизняних підприємств \_\_\_\_\_;
- ✓ залежність вітчизняних підприємств від постачання комплектуючих виробів та запасних частин з інших країн \_\_\_\_\_;
- ✓ неефективна політика держави щодо діяльності монополістів і посередників, що приводить до підвищення вартості матеріалів, енергоресурсів \_\_\_\_\_

**11. Вкажіть (поставте відмітки), які підрозділи підприємства виконують елементи функцій контролінгу, коротко опишіть напрямки (якщо позначено аналіз то деталізувати показники, якщо ведеться управлінський облік, то за якими методами витрат, чи проводиться внутрішній аудит (контроль, за якими ділянками).**

Функції контролінгу	Назва відділу	Назва відділу	Назва відділу	Назва відділу	Назва відділу
планування	_____	_____	_____	_____	_____
бюджетування	_____	_____	_____	_____	_____
управлінський облік	_____	_____	_____	_____	_____
аналіз	_____	_____	_____	_____	_____
моніторинг	_____	_____	_____	_____	_____
аудит	_____	_____	_____	_____	_____
контроль	_____	_____	_____	_____	_____



## Продовження Додатку Б

12. Оцініть шляхом попарних порівнянь важливість кожної із складових контролінгової діяльності машинобудівних підприємств.

Складові контролінгової діяльності	планування	бюджетування	облік	аналіз	моніторинг	аудит	контроль
планування							
бюджетування							
облік							
аналіз							
моніторинг							
аудит							
контроль							

13. Чи відомі Вам, системи показників для характеристики потенціалу підприємства та рівня ефективності функціонування? (Відомі показники підкреслити)

- ✓ ROI, ROS, ROA, ROE
- ✓ Du Pont, ZWEI, RL, CF ROI, EVA
- ✓ Data Envelopment Analysis, Performance Measurement in Service Business, Balanced Scorecard

14. Представником якого рівня управління Ви є?

- ✓ інституційного вищого рівня управління (президент компанії, віце-президенти, директор та заступники директора);
- ✓ управлінського середнього рівня управління (начальники служб, відділів, цехів);
- ✓ технічного нижчого рівня управління (начальники дільниць, бригадири, майстри).

15. Ваш стаж роботи на керівній посаді?

- ✓ до 1 року;
- ✓ 1-3 роки;
- ✓ 3-5 років;
- ✓ понад 5 років.

16. Ваш вік? (будь ласка, вкажіть повну кількість років) .....

17. Ваша посада.....

18. Ваша освіта (будь-ласка, вкажіть рівень освіти (повна вища, неповна вища, середня спеціальна, середня) та напрям (економічна, технічна тощо))? .....

19. Вкажіть назву Вашого підприємства.....

20. До якої з категорій належить Ваше підприємство?

- ✓ великі підприємства (понад 1000 осіб);
- ✓ середні підприємства (від 51 до 999 осіб);
- ✓ малі підприємства (до 50 осіб).

21. Вкажіть основні види економічної діяльності Вашого підприємства .....

*Дякуємо за участь в опитуванні!*