



UNICHECK

by Turnitin

Ім'я користувача:
Іващенко Максим

Дата перевірки:
25.03.2023 15:31:58 EEST

Дата звіту:
25.03.2023 15:46:03 EEST

ID перевірки:
1016171103

Тип перевірки:
Doc vs Library

ID користувача:
26425

Назва документа: Haytmazov Ramiz Vahif ohlu-МЕН 6 мноц-51

Кількість сторінок: 85 Кількість слів: 17642 Кількість символів: 144698 Розмір файлу: 563.00 KB ID файлу: 1015926092

18.5%

Схожість

Найбільша схожість: 5.81% з Інтернет-джерелом (https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2009/19_4/151_Wolanyk_19_4.pdf)

18.5% Джерела з Інтернету

823

Сторінка 89

Пошук збігів з Бібліотекою не проводився

0.56% Цитат

Цитати

5

Сторінка 91

Не знайдено жодних посилань

9.1%

Вилучень

Деякі джерела вилучено автоматично (фільтри вилучення: кількість знайдених слів є меншою за 8 слів та 0%)

9.1% Вилучення з Інтернету

5

Сторінка 92

Немає вилучених бібліотечних джерел

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»Навчально-науковий інститут заочно-дистанційного навчання
Форма навчання заочно-дистанційна
Кафедра менеджментуДопускається до захисту
Завідувач кафедри менеджменту____ д.е.н., проф. ____
(науковий ступінь, вчене звання)Л. М. Шимановська-Діанич
(підпис, ініціали та прізвище)

«____» _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Організаційно-економічний механізм процесу контролінгу на підприємстві в умовах економіки знань»
(за матеріалами товариства з обмеженою відповідальністю «Ельман»)
(повна назва підприємства)зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент»,
ступеня вищої освіти «бакалавр»
(шифр та назва)Виконавець роботи Гайтмазов Раміз Вагіф оглу
(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник к.е.н., доцент Власенко Валентин Анатолійович
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Рецензент д.е.н., професор, завідувач кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії
Костишина Тетяна Адамівна
(посада, місце роботи, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2023

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО_МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ	
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ПРОЦЕСУ	
КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
Сутність поняття «контролінг» та особливості процесу	
контролінгу на підприємстві	7
Класифікаційна характеристика видів контролінгу на	
підприємстві	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ	
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ПРОЦЕСУ	
КОНТРОЛІНГУ У ТОВ «ЕЛЬМАН»	38
Характеристика ТОВ «Ельман» як соціально-економічної	
системи	38
Оцінка ефективності діючого організаційно-економічного	
механізму процесу контролінгу у ТОВ «Ельман»	56
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ	
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ПРОЦЕСУ	
КОНТРОЛІНГУ У ТОВ «ЕЛЬМАН»	68
Раціоналізація загальної системи управління ТОВ «Ельман» за	
умови реалізації організаційних аспектів процесу контролінгу	68
Розробка та впровадження інтегрованої системи контролінгу у	
діяльності ТОВ «Ельман»	78
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	99
ДОДАТКИ	108

ВСТУП

Виклики сьогодення потребують від українських підприємств упровадження сучасних концепцій управління, в основу яких покладено зовсім нові принципи й підходи щодо понять планування, обліку, контролю тощо. Водночас зазначені концепції давно вже успішно застосовуються на зарубіжних підприємствах.

Сформувати систему управління, що відповідає вимогам промислового підприємства на ринку, можна за рахунок використання концепції контролінгу. Контролінг у загальному розумінні є концепцією управління підприємством та визначається як провідна система менеджменту, яка представлена взаємопов'язаними складовими – плануванням, координуванням, моніторингом, інформаційними потоками, управлінським обліком, контролем та аналізом відхилень. Передумовою його виникнення стала необхідність об'єднання різноманітних аспектів управлінської діяльності в організаційних системах. Управління підприємством “під єдиним кутом зору” завдяки наявній широкій методичній та інструментальній базі – це і є система контролінгу.

Використання контролінгу на українських підприємствах дасть змогу здійснювати інформаційне забезпечення прийняття рішень з метою оптимального використання виробничих та інших видів ресурсів, об'єктивної оцінки сильних і слабких сторін діяльності підприємства для досягнення кінцевих результатів (прибутку, зростання продуктивності праці, зниження витрат, економії ресурсів та ін.). Таким чином, для досягнення зазначеної мети необхідно систематично використовувати інструменти оперативного управління. Одним з найефективніших на сьогодні вважаються методи оперативного контролінгу. Вищезазначене вказує на актуальність проблеми, яка розглядається. Така ситуація визначає безпосередній зв'язок цієї проблеми з

важливими практичними завданнями щодо підвищення ефективності господарювання вітчизняних підприємств і організацій.

Основні дослідження та публікації з цієї проблематики належать таким зарубіжним та вітчизняним науковцям і практикам, як: Н. Данилочкіна, С. Данилочкін, Л. Костирко, В. Климинюк, Є. Майєр, Р. Манн, С. Петренко, М. Пушкар, О. Терещенко, С. Фалько, Х. Фольмут, Д. Хан, І. Циглик та ін. Водночас у наукових джерелах, на нашу думку, недостатньо висвітлено саме аспекти оперативного контролінгу, не знайшло свого продовження дослідження його методів, пов'язаних з оперативним управлінням результатами господарювання, що започаткували німецькі дослідники. У більшості публікацій українських та російських науковців, що стосуються контролінгу, акцент, як правило, робиться на його інформаційних аспектах і стратегічній орієнтації (О. Кармінський, М. Оленів, О. Оліфіров, О. Примаєв) та ґрунтовно досліджуються теоретичні та практичні аспекти контролінгу (В. Климинюк, Л. Сухарева та ін.). Але за сучасних умов невирішеними складовими проблеми залишаються питання практичного застосування контролінгу на українських підприємствах в цілому і його оперативного інструментарію зокрема.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає в тому, що умови господарювання вітчизняних підприємств характеризуються різним ступенем нестабільності. За таких обставин виникає необхідність застосування нових підходів до управління підприємствами, здатних забезпечити їх результативне функціонування та стратегічний розвиток. Контролінг як новий системний підхід до стратегічно орієнтованого управління розвитком підприємств вже посів чільне місце у багатьох високо розвинутих підприємницьких структурах різних галузей національного господарства. За таких умов виникає об'єктивна необхідність розробки методологічних підходів до формування ефективного організаційно-економічного механізму процесу контролінгу в практиці

менеджменту вітчизняних підприємств, яка б забезпечувала реалізацію його стратегії розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретико-методологічних засад формування організаційно-економічного механізму процесу контролінгу на підприємстві, кількісна та якісна оцінка основних елементів системи управління ТОВ «Ельман», аналіз фінансово-господарської підприємства, комплексна оцінка організаційно-економічного механізму процесу контролінгу у ТОВ «Ельман» та знаходження шляхів удосконалення організаційно-економічного механізму процесу контролінгу в ТОВ «Ельман».

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес формування організаційно-економічного механізму процесу контролінгу в товаристві з обмеженою відповідальністю «Ельман».

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є сукупність теоретичних, методичних та практичних засад формування ефективного організаційно-економічного механізму процесу контролінгу у ТОВ «Ельман».

Поставлена мета передбачає вирішення таких завдань кваліфікаційної роботи:

визначити сутність поняття «контролінг» та особливості процесу контролінгу на підприємстві;

провести класифікаційну характеристику видів контролінгу на підприємстві;

охарактеризувати ТОВ «Ельман» як соціально-економічної системи;

здійснити оцінку ефективності діючого організаційно-економічного механізму процесу контролінгу у ТОВ «Ельман»;

раціоналізувати загальну систему управління ТОВ «Ельман» за умови реалізації організаційних аспектів процесу контролінгу;

розробити та впровадити інтегровану систему контролінгу у діяльності ТОВ «Ельман»;

Методологічною базою кваліфікаційної роботи виступають основні методи, що використовувалися при дослідженні поставленої мети роботи, а саме: методи соціально-економічного аналізу, метод порівняння при виявленні тенденцій розвитку ТОВ «Ельман», метод розрахунку коефіцієнтів при аналізі господарсько-фінансової діяльності, методи системного аналізу та синтезу тощо.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є наукова література вітчизняних та зарубіжних авторів з проблем загального менеджменту та контролінгу; періодичні видання економічного, правового та статистичного профілю; інструктивні та методичні матеріали; матеріали статистичної та бухгалтерської звітності ТОВ «Ельман».

Результати дослідження обговорені на VI Міжнародній науково-практичній конференції «Scientific progress: innovations, achievements and prospects» (6-8 березня 2023 р., м. Мюнхен, Німеччина) та опубліковані у збірнику матеріалів конференції (Vlasenko V., Gaytmazov R. V. Components of the organizational and economic mechanism of controlling process at enterprises under conditions of digitalization. *Scientific progress: innovations, achievements and prospects : Proceedings of VI International Scientific and Practical Conference* (Munich, Germany, March 6-8, 2023). Munich, Germany : MDPC Publishing, 2023. 406 p. Pp. 328–332.))

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, шести підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 107 сторінок друкованого тексту. У роботі розміщено 14 таблиць, 12 рисунків, 2 додатки, використано 84 літературних джерела.

Далі доцільно перейти до розгляду теоретико-методичні засади формування організаційно-економічного механізму процесу контролінгу на підприємстві.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-
ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ПРОЦЕСУ КОНТРОЛІНГУ НА
ПІДПРИЄМСТВІ

Сутність поняття «контролінг» та особливості процесу контролінгу на підприємстві

В умовах сьогодення, коли Україну визнано світовим співтовариством, як країну з ринковою економікою, ще актуальнішою стає проблема здійснення дієвого та ефективного внутрішнього контролю діяльності суб'єктів господарювання. Сучасні ринкові відносини в Україні висувають нові вимоги до якісного рівня управління, характеру розв'язуваних при цьому завдань, до методів їхнього вирішення.

Безперечною умовою вдосконалення методів управління є повне використання внутрішніх можливостей підприємства, тобто утворення такої системи управління, яка б могла своєчасно виявляти, координувати, контролювати, аналізувати відхилення, коригувати, планувати, здійснювати внутрішній контролінг, інформувати вище керівництво про економіку підприємства [32]. Вдосконалюючи систему управління, підприємства орієнтуються на досягнення головної мети - отримання оптимального прибутку, а також на вирішення конкретних оперативних, поточних та стратегічних задач.

Аналіз досліджень показав, що останнім часом з'являються наукові праці з розроблення питань розвитку системи економічного контролю на підприємстві. Проблема набуває особливої актуальності ще й у зв'язку з перенесенням у вітчизняну дійсність запозичених західних концепцій, що безпосередньо стосується проблеми контролю. З-поміж них певне місце охоплює концепція

контролінгу, як один із можливих варіантів налагодження ефективного менеджменту.

Контролінг є принципово новою концепцією в управлінні підприємством, яка здатна забезпечити підтримку внутрішнього балансу економіки підприємства й ефективного його розвитку шляхом формування об'єктивної інформації про витрати та доходи, що дає змогу приймати оптимальні управлінські рішення. Він забезпечує прогностичний 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.

Слово “контролінг” співзвучне зі словом “контроль”, відповідно створюється помилкове враження, що контролери - це ті, хто все жорстко контролюють. Але слово “контролінг” походить від англійського “to control” і означає передусім “управляти”, “регулювати” і лише потім “контролювати”. В українській мові “контролінг” - це іменник, а в англійській - дієслово, яке вжито в теперішньому тривалому часі. Це дозволяє охарактеризувати поняття контролінгу як процесу, який відбувається у даний момент часу відповідно до наявної потреби. У свою чергу англійське “to control” походить з латинських слів “contra” та “rotulus”, що в перекладі означає “зустрічна роль”, або сучасною мовою “координація діяльності”. У XII ст. в англійській мові існувало поняття “countreoullour” на позначення професійної назви тих осіб, які відігравали таку зустрічну, або координаційну роль при управлінні грошовими і товарними потоками [77].

Існує багато визначень контролінгу: від тотожності “контролінг = німецький (європейський) варіант управлінського обліку” до визнання контролінгу філософією менеджменту [77].

Деякі автори вважають поняття “контролінг” і “управлінський облік” рівнозначними, що, на наш погляд, не зовсім точно.

Є науковці, які не визнають ні контролінгу, ні управлінського обліку. Так, О.Бородкін, поділяючи думку інших науковців, стверджує, що немає підстави для поділу бухгалтерського обліку на такі автономні види як фінансовий і управлінський [8]. Він є єдиним і неподільним. Аргументуючи свій висновок, автор цитує відомого прихильника управлінського обліку Шульга Н.П., якій зазначає: “Світова практика свідчить про те, що в міру потреби ефективного управління підприємством облік виробничих витрат і калькулювання собівартості продукції (виробничий облік) трансформується в управлінський облік ... обліком ця економічна система називається за традицією, оскільки вона включає в себе дії, що виходять за рамки обліку” [75].

На думку Ластовецького В.М. неприпустимо змішувати економічні науки і самостійні галузі знань, такі як прогнозування і планування, облік, аналіз, ревізію та контроль, і характеризувати все це разом узяте як управлінський облік. Названі самостійні економічні науки і галузі знань водночас виступають як функції управління. Вони існували споконвіку, а науками стали кожна у свій час - тоді, коли кожна із них була обумовлена і витребувана відповідним середовищем і обставинами. Кожна з цих наук має свій конкретний предмет і метод, а не загальний для всіх [36].

Американський дослідник Е. Майєр розуміє контролінг, як систему забезпечення діяльності підприємства у двох аспектах: короткотерміновому (оптимізація прибутку) і в довготерміновому (зберігання та підтримка гармонійних відносин і взаємозв'язків певного підприємства із зовнішнім середовищем - природною, соціальною, господарською сферами) [39].

Інший американський науковець Р. Манн характеризує контролінг, як систему регулювання витрат і результатів діяльності, що допомагає в досягненні мети підприємства та дає змогу уникнути несподіванок (коли економіці підприємства загрожує небезпека), що потребує гарантії заходів для протидії [38].

З погляду Е.Л. Попченко, “контролінг - це новітня концепція ефективного управління підприємства для забезпечення його довготермінового існування на ринку” [51].

Автори А.М. Кармінський, Н.І. Оленів, А.Г. Приймак, С.Г. Фалько розглядають контролінг, як нову концепцію системного управління, породжену практикою сучасного менеджменту [32].

Науковець Ю.П. Яковлев вбачає майбутнє контролінгу в розвитку інформаційних технологій [77].

Отже, усі автори по-різному трактують суть поняття “контролінг”, тому в літературних джерелах ще досі не сформовано єдиного погляду стосовно визначення його сутності.

Разом з тим можна зазначити, що поява контролінгу викликана потребами сьогодення. Підвищення нестабільності зовнішнього середовища висуває додаткові вимоги до системи управління підприємством, а саме: зміщення акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього; збільшення швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища, підвищення гнучкості у діяльності підприємства; необхідність у безперервному відстежуванні змін, що відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищах підприємства; необхідність продуманої системи дій щодо забезпечення виживання підприємства і уникнення кризових ситуацій. До того ж сучасному розвитку суспільства притаманне загальне прагнення до інтеграції різних галузей людської діяльності загалом і, зокрема, інформаційних процесів.

Першою спробою вирішувати завдання управління за допомогою ідей контролінгу вважають введення у XV ст. при дворі англійського короля посади “countrollour”, до обов'язків якого входило відображення і контроль грошових потоків [48].

Контролінг, як система підтримки управлінських рішень, був вперше запроваджений на підприємствах США: у 1892р. компанія “General Electric

Company” першою з індустріальних підприємств ввела посаду контролера. Більшість зарубіжних фахівців дотримуються думки, що основною причиною появи контролінгу як нового явища на підприємстві стало насамперед бурхливе промислове зростання в США в кінці XIX - на початку XX ст. На цьому етапі розвитку контролінг розглядався в “історично-бухгалтерському” аспекті, основне його призначення вбачали у веденні управлінського обліку і ревізії господарських операцій, що вже відбулись, а контроллер був, по суті, головним бухгалтером [48].

Другий етап - середина 30-х - 50-х років. “Велика депресія” 1929-1933 рр. виявила основні проблеми у сфері управління підприємствами. Менеджери зрозуміли, що в умовах кризи більше шансів вижити мають підприємства, що використовують передові і перспективні методи управління. Починається інтенсивне впровадження принципів і ідей контролінгу на підприємствах різних сфер економіки, як об’єктивної необхідності. У цей період з’явилася перша професійна організація контролерів - Інститут Контролерів Америки (1931р.), був заснований журнал “Контролер” (1934р.), створений науково-дослідний інститут у сфері контролінгу (1944р.). За класифікацією Інституту Контролерів Америки до завдань контролінгу відносилися: планування, складання звітів для зовнішніх і внутрішніх споживачів, консультування, розробка податкової політики підприємства, забезпечення збереження майна підприємства [48].

З середини 1950-х рр. ідеї контролінгу із США починають активно проникати в деякі європейські країни, особливо до Німеччини. Розвиток контролінгу в Німеччині та інших європейських країнах бере свій початок з американських дочірніх підприємств. Період з 1950-х по 1970-ті рр. (3-й етап) був ознаменований активним розвитком ідей контролінгу в Німеччині і прагненням підвести під нього чітку теоретичну базу. Такий активний розвиток контролінгу пов’язують, передусім, з характерним для того часу процесом децентралізації управління на великих підприємствах. Внаслідок цього, на

підприємствах формувалися центри відповідальності, які були, по суті, відособленими в плані обліку, планування і управління, підрозділами підприємства. Необхідність координації діяльності цих відособлених центрів відповідальності і обумовила потребу впровадження контролінгу на великих підприємствах. Поступово потреба в нових розробках і кваліфікованих фахівцях у сфері контролінгу зростала, що зумовило появу в Німеччині нових наукових і освітніх установ, які зробили вагомий внесок у розвиток ідей і концепцій контролінгу [58].

На початку 90-х рр. контролінг отримав свій розвиток у Росії, а згодом і в Україні.

Якщо в США контролінг розглядався в прикладному значенні, то в Німеччині стала розвиватися теоретична концепція контролінгу, в межах якої існують різні школи.

Так, А. Шмідт виокремлює три групи концепцій контролінгу: **концепції, орієнтовані на бухгалтерський облік, інформацію і координацію** [81].

Перші концепції з'явилися в 1930-ті рр. Відповідно до них концепцій контролінг розглядається як сукупність організаційних заходів щодо вдосконалення документообігу в межах управлінського обліку. Представником цієї концепції є Д.Снайдер [81].

Концепції з орієнтацією на інформацію отримали популярність у 1970-1980-ті рр., що співпало з розвитком комп'ютерних технологій і комунікацій. Вони виходять за межі підходу, орієнтованого на управлінський **облік, і охоплюють всю цільову систему підприємства, включаючи не тільки грошові величини. Це розширює** релевантну базу контролінгу. Представником цієї концепції є Т.Рейхманн, який вважав основним завданням контролінгу забезпечення керівництва організації інформацією для прийняття рішень [80].

Найбільш поширеними є концепції контролінгу, згідно з якими пріоритет надається функції координації. Ці концепції ґрунтуються на відмінностях між

системою управління і системою виконання. Первинна координація виконання управлінських рішень є завданням самої системи управління. Вторинна координація усередині управлінської системи, яка розділяється на низку підсистем, відноситься до контролінгу. Розрізняють дві групи концепцій - з орієнтацією на планування і контроль і орієнтацією на управлінську систему загалом.

Серед економістів, що дотримуються першого напрямку, можна назвати Д. Хана, П. Хорвата. Д. Хан визначає головне завдання контролінгу, як підтримку менеджменту через централізацію і координацію всіх інформаційних систем [66]. За П. Хорватом контролінг виконує функції інтеграції і координування процесу планування на підприємстві, а також інформаційного забезпечення цього процесу [78].

Представником другої групи економістів є Х-Ю. Кюппер. На його думку, функція контролінгу полягає у координації всієї управлінської системи для забезпечення цілеспрямованого керівництва організацією. Виконуючи координаторську функцію, контролінг сприяє досягненню мети системи цілей діяльності організації [79].

Деякі дослідники (Й. Вебер і ін.) намагаються інтегрувати усі три підходи, вважаючи контролінг сервісною функцією керівництва підприємства, яка спрямована на допомогу менеджменту на концептуальному, інструментальному та інформаційному ґрунті при досягненні поставленої мети [23]. Наша точка зору близька підходу цих дослідників. Контролінг асистує, підтримує керівництво підприємства за допомогою методів, інструментів та інформації, які через високий рівень диференціації і спеціалізації більше не можуть використовуватися безпосередньо керівництвом фірми. Передача цієї діяльності спеціалізованому підрозділу - контролінгу сприяє підвищенню ефективності управління підприємством.

Наведене дозволяє стверджувати, що поняття “контролінг” є ширшим ніж поняття “управлінський облік”. Контролінг являє собою сукупність методів і процедур із координації обліку, контролю, аналізу, планування з метою інформаційно-консультаційного забезпечення управлінських рішень. Отже, контролінг орієнтований на майбутній результат, а управлінський облік є його важливою інформаційною основою.

Контролінг, як система управління економічними процесами [52], містить такі складові:

1. Фіксація фактичного стану справ. Допоміжним чинником тут може стати додатковий ретроспективний огляд останніх трьох років роботи підприємства.
2. Визначення завдань підприємства. Мета повинна бути реальною і враховувати тенденції останніх періодів, тобто очікуваний розвиток має відповідати реаліям розвитку в минулому. Не варто сподіватися, що введення контролінгу приведе до негайної позитивної зміни тенденції розвитку. Зазвичай, перші результати розкривають певною мірою середньотермі-нову перспективу. Зіставляючи намічену мету з дійсним розвитком, обумовленим конкретними обставинами, можна або досягти мети, або виявити розбіжність з нею.
3. Постійне отримання та оброблення інформації з метою створення потрібних умов для ухвалення рішень [77]. Розбіжність з метою - це розрив між метою і фактичним перебігом справ, які варто виправляти, застосовуючи різні способи. Це може відбуватися на фазі пошуку та стимулювання.
4. Підготовка різноманітних допоміжних засобів, потрібних для управління підприємством. На цьому етапі пошуку дуже важливо розглянути всі можливості реального досягнення мети, тобто визначити рівні досягнення у плануванні.
5. Деталізоване планування. Після огляду можливих тенденцій і заходів, які було знайдено на фазі пошуку і стимулювання, фаза планування передбачає визначення кількісних характеристик мети. Планування повинно бути

реалістичним, що є передумовою досягнення заданої мети. Якщо деталізоване планування покаже, що не все передбачене піддається реалізації, необхідно переглянути або завдання, або заплановані заходи забезпечення заданої мети. Тут потрібна систематична погодженість між метою і планом. Коли мета і план збігаються, то планування здійснюється і контролюється в межах супутньої постійної перевірки в часовому його узгодженні.

6. Контроль діяльності через постійне спостереження за досягненням цілей підприємства і виконанням його планів, аналіз результатів діяльності (зіставлення фактичних показників з очікуваними, з'ясування причин відхилення і розбіжності даних). Супутня багаторазова перевірка дає можливість якомога раніше визначати відхилення. Виявлені відхилення між плановими та фактичними результатами дають право на вирішальний момент контролінгу - аналіз відхилень.

Аналіз відхилень - перевірка реальності планування [48]. Він передбачає ґрунтовне вивчення причин виникнення відхилень для того, щоб поліпшити планування і вжити потрібних заходів. Аналіз відхилень показує також, якою мірою було досягнуто поставленої мети. Кількість відхилень у міру нагромадження досвіду в плануванні та у процесі постійного вживання потрібних заходів повинна мати тенденцію до зменшення. Фактична ситуація наприкінці планового періоду разом із проведенням аналізом відхилень повинна створювати основу для визначення нової мети та визначення розбіжностей з нею або знову служити базою для деталізованого планування на наступний період.

Роль контролінгу, як підсистеми фінансового управління підприємством, полягає у підтримці та наданні допомоги керівнику. Беручи за основу дані бухгалтерського обліку, як джерело інформації, служба контролінгу вивчає явища і процеси, що відбуваються на підприємстві, виявляє слабкі місця,

порівнює фактичні показники із запланованими та аналізує причини відхилення, а також пропонує заходи щодо покращення ситуації на підприємстві.

Сутність системи управління полягає у визначенні політики підприємства на перспективу, координації діяльності підрозділів, стратегічній політиці персоналу, розв'язанні основних завдань ведення бізнесу. При цьому окремі стадії управлінського процесу є логічними зв'язками та утворюють комплекс управлінського циклу, який постійно повторюється і для якого характерний прямий та зворотній зв'язки.

Передумовами розвитку контролінгу в сучасних умовах є:

нестабільність, як зовнішніх (інтернаціоналізація економічного життя, загострення конкуренції на внутрішніх і світових ринках), так і внутрішніх (обсяги виробництва, пошук надійних партнерів) чинників;

потреба пошуку новіших | та удосконалення вже існуючих систем управління, що | забезпечують | гнучкість та надійність функціонування підприємства; |

істотні зміни в організації та методології системи інформаційного забезпечення;

відсутність коментарів різних варіантів управлінських рішень.

Варто пам'ятати, що контролінг орієнтований, насамперед, на майбутнє. Минуле цікавить тільки тією мірою, як воно впливає на майбутнє, сприяє кращій реалізації завдань майбутнього. Мислення категоріями взаємозв'язку минулого з майбутнім допомагає через аналіз відхилень та їхніх причин нагромаджувати знання для пошуку оптимальних контрзаходів. У традиційному розумінні зворотній зв'язок і аналіз відхилень означають звичайне зіставлення того, що є, з тим, що передбачалося, тобто з прогнозними оцінками. Такий підхід дає змогу вчитися на минулих помилках, шукати реальні причини відхилень, які мали місце. Існує певна суперечність між тим, що контролінг, який будується на врахуванні операцій у минулому, використовується як

інструмент, спрямований на виявлення "вузьких місць" у майбутньому зовнішньому середовищі.

Отже, контролінг відіграє дуже важливу роль в системі управління підприємством, будучи одним із найсучасніших і ефективних систем керування підприємством, є відособленою системою, економічна сутність якої полягає в динамічному процесі перетворення та інтеграції існуючих методів обліку, аналізу, планування, контролю і координації в єдину систему отримання, оброблення інформації для прийняття на її основі управлінських рішень, а точніше в систему управління підприємством, орієнтовану на досягнення всіх завдань, що постають перед підприємством.

У наступному підрозділі кваліфікаційної роботи варто здійснити класифікаційну характеристику видів контролінгу на підприємстві.

Класифікаційна характеристика видів контролінгу на підприємстві

Головна мета контролінгу - орієнтувати процес управління підприємством на досягнення всіх цілей. Як правило, цілі підприємства утворюють "дерево цілей". На кожному рівні "дерева цілей" формується своя мета. Таким чином, контролінг як цілісна система складається з двох важливих видів: стратегічний та оперативний контролінг.

Стратегічний контролінг - це координація функцій стратегічного аналізу, цілевиявлення, планування і корекції стратегії; здійснення контролю за функціонуванням усієї системи в цілому, а також розвиток стратегічного інформаційного забезпечення [73].

Головне в стратегічному контролінгу - це координація і контроль етапів стратегічного управління як процесу і його елементів як системи.

До основних функцій стратегічного контролінгу відносяться [73]:

контроль реалізації корпоративної стратегії;
становлення і розвиток інформаційного забезпечення стратегічного управління;
моніторинг стратегічних індикаторів/показників, у тому числі окремо за зовнішнім і внутрішнім середовищем;
первинний поелементний та інтегральний стратегічний аналіз;
первинна фіксація критичних стратегічних позицій організації (зовнішніх і внутрішніх);
участь у постановці мети організації;
участь у стратегічному аналізі і стратегічній рефлексії;
координація всіх етапів стратегічного управління як процесу і в цілому всіх елементів стратегічного менеджменту - як органічної системи.

Функції стратегічного контролінгу можуть бути розподілені в організаційній і функціональній структурах організації.

Існує ряд типових моделей практичного розподілу основних функцій стратегічного контролінгу для організацій з різними критеріями стратегічного управління, організаційними структурами: наявність/відсутність відділу стратегічного розвитку; наявність/відсутність правління та/або інших колегіальних виконавських органів (наприклад, ради директорів, загального збору акціонерів) тощо.

Стратегічний контролінг як цільова підсистема оцінює [73]:
хід реалізації стратегії;
можливість і доцільність подальшого проходження заданої стратегії;
принципову досяжність за допомогою даної стратегії основної мети і місії організації.

В організації зі стратегічним управлінням функції стратегічного контролінгу розподілені за різними її підрозділами.

Основні функції і завдання стратегічного контролінгу, для виконання яких потрібна постійна професійна діяльність у «робочому порядку», розв'язуються і здійснюються відділом стратегічного розвитку.

Головним стратегічним контролером в умовах нормального стратегічного менеджменту завжди є перший менеджер організації та найвищий колегіальний орган управління організації, який представляє інтереси її власника. Відділ моніторингу стежить за вироблюваною продукцією, цінами і собівартістю цієї продукції, збутовою політикою підприємства. Відстежуються також кон'юнктурні сплески на тому або іншому підприємстві. По суті, стратегічний моніторинг - це комерційна розвідка, але на постійній основі [73].

Отже, сутність стратегічного контролінгу полягає в забезпеченні виживанні підприємства, його орієнтації на потенціал успіху, що може бути охарактеризований як шанси і ризики.

Сутність оперативного контролінгу полягає у формуванні засобів і методів ефективного керування поточними цілями підприємства, що можуть бути визначені як прибутковість і ліквідність. Оперативний контролінг оцінює ефективність окремих функцій і робіт; відстежує поточну діяльність організації за фактичними значеннями конкретних показників, порівнюючи їх із запланованими або нормативними значеннями [27].

Стратегічний контролінг разом з системою стратегічного управління одночасно може бути підсистемою загальної системи контролінгу організації. Для ситуацій, коли загальна система включає тільки стратегічну і оперативну підсистеми, основні відмінності між двома видами контролінгу представлені в табл. 1.1.

Аналіз робіт теоретиків контролінгу Д. Хана [66], Е. Майєра [39], А. Дайте [23] і практики впровадження контролінгу на підприємствах показав, що види контролінгу можна класифікувати не тільки за принципом обхвату (стратегічний і оперативний), але і за напрямками діяльності - фінансовий контролінг, контролінг

маркетингу, логістики, інвестицій, інноваційних процесів тощо. В українській практиці найбільшого поширення зазнали фінансовий контролінг та контролінг інвестицій, тому розглянемо ці види контролінгу більш детально.

Таблиця 1.1

Характерні відомості між стратегічним і оперативним контролінгом [27]

Ознака	Оперативний	Стратегічний
Орієнтація	Внутрішнє середовище підприємства	Зовнішнє середовище підприємства
Ціль	Забезпечення прибутковості і ліквідності підприємства шляхом виявлення причинно – наслідкових зв'язків при зіставленні витрат і витрат	Забезпечення виживання, Проведення антикризової політики, недопущення виникнення банкрутства, Направленість на потенціал успіху
Завдання	Керівництво при плануванні і розробці бюджетів (поточне і оперативне планування) Визначення "вузьких" і пошук "слабких" місць для тактичного керівництва * Визначення всієї сукупності підконтрольних показників у відповідності з установленими поточними цілями. Порівняння планових і фактичних показників підконтрольних результатів в і витрат з метою виявлення причин, винуватців і відхилень Аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів. Мотивація і створення систем інформації для прийняття поточних управлінських рішень	Встановлення кількісних і якісних цілей підприємства Відповідальність за стратегічне планування Розробка альтернативних стратегій Визначення критеріїв зовнішніх і внутрішніх умов, що лежать в основі стратегічних планів. Визначення "вузьких" і пошук "слабких" місць Визначення основних підконтрольних показників у відповідності із встановленими стратегічними цілями. Порівняння планових і фактичних значень під контрольних показників з метою виявлення причин, винуватих і наслідків даних

Фінансовий контролінг можна визначити як саморегульовану систему методів і інструментів, спрямовану на функціональну підтримку фінансового менеджменту на підприємстві шляхом концентрації контролюючих дій за основними напрямками управління його фінансами, виявлення відхилень фактичних значень контрольних показників від нормативних (планових) і вжиття оперативних заходів для нормалізації процесу управління фінансами.

Фінансовий контролінг як важливий елемент системи загального контролінгу відрізняється спрямованістю і обсягом охопленої діяльності.

Основними функціями фінансового контролінгу є [39]:

нагляд за ходом реалізації фінансових завдань, встановлених системою планових фінансових показників і нормативів;

вимірювання ступеня відхилення фактичних результатів фінансової діяльності від прогнозованих;

діагностика за розмірами відхилень серйозних погіршень у фінансовому стані підприємства і істотного зниження темпів його фінансового розвитку;

розроблення оперативних управлінських рішень з нормалізації фінансової діяльності підприємства відповідно до передбачених цілей і показників;

коректування за необхідності окремих цілей і показників фінансового розвитку у зв'язку із зміною зовнішнього фінансового середовища, кон'юнктури фінансового ринку і внутрішніх умов здійснення господарської діяльності підприємства.

Як видно з функцій, фінансовий контролінг є ефективною координуючою системою забезпечення взаємозв'язку між формуванням інформаційної бази, фінансовим аналізом, фінансовим плануванням і внутрішнім фінансовим контролем на підприємстві, що забезпечує контроль фінансової діяльності і фінансових операцій.

Не може бути універсальних рецептів з створення системи фінансового контролінгу на всіх підприємствах. Це зумовлено унікальністю кожного підприємства. Кожне підприємство має власну стратегію розвитку, бачення проблем управління, взаємодії з контрагентами тощо. Крім того, часто суто технологічні особливості, статус підприємства на ринку визначають менталітет менеджменту. Враховуючи ці і багато інші передумов, визначається сфера фінансового контролінгу у кожному конкретному випадку.

У період освоєння інвестицій (реалізації інвестиційного проекту), особливо, якщо цей період тривалий, ринкова кон'юнктура зазнає значних коливань: змінюються ціни на інвестиційні товари, а іноді і самі суб'єкти інвестиційного процесу. В цей період усі суб'єкти інвестиційної діяльності, що виконують свої функціональні обов'язки щодо проекту, повинні виконувати постійний контроль та нагляд за процесом реалізації проекту, оцінювати поточні результати (відхилення) та вносити корективи у бізнес-план, проект організації будівництва, проект виробництва робіт, план фінансування, календарний план або сітьовий графік та інші документи, з допомогою яких можна спостерігати та регулювати освоєння інвестицій. Механізм проведення такого постійного нагляду та контролю за процесом освоєння інвестицій заведено називати контролінгом інвестиційних проектів.

Загальний контролінг проекту здійснює інвестор (замовник) або від їх імені дирекція підприємства, що будується. Такий контролінг за угодою з інвестором можуть здійснювати фірма-девелопер або генеральний підрядник відповідно до договору про консорціум.

В цілому залежно від функцій інших учасників інвестиційної діяльності можна спеціалізувати контролінг за видами та відповідно рекомендувати порядок його проведення (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Спеціалізація контролінгу за видами [49]

Суб'єкти інвестиційної діяльності	Види контролінгу		
	маркетинговий	фінансовий	технічний
1	2	3	4
інвестори	+	+	+
замовник (дирекція підприємства, що будується)			+
генеральний і підрядник	+		+
субпідрядні організації	+		+
постачальники обладнання	+		+
генеральний проектувальник	+		+
інші проектувальники			+

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
фірма-девелопер	+	+	+
керуючий проектом	+		+
інжинірингова фірма			+
фінансуючий банк		+	
страхова та перестрахова компанії		+	
іпотечний банк, інвестиційний консорціум	+	+	+
аудитори		+	
міністерства та інші центральні та місцеві органи влади (по державних проектах)	+	+	+

Наприклад, маркетинговий контролінг проводиться з метою забезпечення своєчасних поставок на будову матеріально-технічних ресурсів і його здійснюють ті учасники, на яких покладені обов'язки у контрактах по матеріально-технічному забезпеченню будівель.

Фінансовий контролінг проводиться інвестором, замовником, фірмою-девелопером за його дорученням, а також іншими учасниками проекту на першому етапі освоєння інвестицій (просування та будівництво). За умов України оцінка виконання річної програми може проводитися по місяцях відповідно до прийнятого порядку розрахунків за виконані будівельно-монтажні роботи.

Під постійне спостереження (нагляд) підпадають поелементно вироблені витрати, на відчуження землі під забудівлю (оренда або купівля земельної ділянки, витрати на проектно-дослідницькі роботи, оплата будівельно-монтажних робіт за договірними цінами, розрахунки за поставлене, встановлене та невстановлене обладнання, інші (які не збільшують вартість головних фондів) витрати. Контролінг здійснюється у розрізі використання джерел фінансування: власних, запозичених або залучених коштів. У процесі контролінгу виявляються відхилення від програми реалізації проекту,

приймаються рішення про мобілізацію внутрішніх фінансових ресурсів, додаткове залучення або запозичення коштів. Технічний контролінг, крім інвестора та його представників, здійснюють звичайно генпроектувальник, інші проектувальники - в рамках авторського нагляду. Технічний контролінг проводиться з метою забезпечення відповідності об'ємно-планувальних та конструктивних рішень, прийнятих у будівельній та технологічній частинах проекту, держстандартів, технічних умов.

Таким чином, розглянувши основні види контролінгу, варто зупинитись на формах контролінгу. В сучасній практиці найбільш поширеними формами контролінгу, які достатньо широко висвітлені в літературі, є зовнішній контролінг та самоконтролінг [23].

Суб'єктами зовнішнього контролінгу є фахівці зі спеціальною теоретичною підготовкою та практичним досвідом діяльності у певній сфері фінансово-господарської діяльності – контролери. Доцільність зовнішнього контролінгу в управлінні підприємствами обумовлюється передусім такими причинами: контролер володіє спеціальними знаннями в сфері контролінгу, які сприятимуть підвищенню економічності, цілеспрямованості та ефективності контролінгової діяльності; тісний зв'язок контролерів з інформаційними системами підприємства, у тому числі й з бухгалтерським обліком, надає додаткові переваги в пошуку необхідної для контролінгу інформації; контролери мають високий рівень незалежності від менеджерів усіх рівнів, чим забезпечується неупередженість результатів контролінгової діяльності; нейтралітет контролерів, що дозволяє знизити або виключити емоційні викривлення у їх взаємовідносинах з менеджерами.

Серед основних негативних характеристик зовнішнього контролінгу в управлінні суб'єктами підприємницької діяльності є зацікавленість контролерів у викритті негативних відхилень у діяльності менеджерів усіх рівнів, що може спрямовати їх діяльність виключно на пошуки негативних аспектів.

Іншою формою контролінгу в управлінні суб'єктами підприємництва є самоконтролінг, який певною мірою виправляє виявлений вище недолік зовнішнього контролінгу. Суб'єктами самоконтролінгу є передусім менеджери вищого рівня та власники суб'єкта господарювання. Аналіз наукової літератури з проблем контролінгу дає змогу визначити такі позитивні характеристики самоконтролінгу [3]: суб'єкти самоконтролінгу мають специфічні знання, якими0 не володіють контролери, а саме: знання щодо клієнтури, соціальних комунікацій, специфіки тих чи інших бізнес-процесів та інше; економія часу на здійснення контролінгових процедур, що, відповідно, підвищує оперативність контролінгу; підвищується рівень задоволеності результатами контролінгу та інше.

До негативних проявів контролінгу в управлінні суб'єктами підприємницької діяльності слід віднести: дефіцит спеціальних знань у суб'єктів самоконтролінгу; суб'єкти самоконтролінгу-менеджери певного рівня, можуть упереджено ставитися до результатів діяльності інших менеджерів; внаслідок широких повноважень менеджера-контролера ставиться під загрозу його імідж в колективі підприємства, що може негативно позначатися на результатах його контролінгової діяльності.

Одним з різновидів зовнішнього контролінгу є контролінг, що здійснюється у формі аутсорсінгу (праці Н.П. Шульги, С.В. Трофімової [75]). Суть даної форми контролінгу полягає у передачі його функцій зовнішнім бізнес-структурам. Контролінг у формі аутсорсінгу має одну важливу перевагу – робота контролерів є незалежною та неупередженою. Серед недоліків даного підходу можна назвати: можливість розголошення комерційної таємниці підприємства, зниження оперативності функціонування контролінгу. Враховуючи викладене, можна зробити висновок про те, що контролінг у формі аутсорсінгу прийнятний для невеличких торговельних мереж, де превалює самоконтролінг, а аутсорсінг – лише для виконання певних найбільш складних контролінгових процедур [4].

На сьогодні в світі поширюється нова форма організацій праці – аутстафінг, який в літературі називають «позиковою працею» або «трудовим лізингом». Аутстафінг полягає в передачі замовнику необхідного йому персоналу за обумовлену договором суму коштів [4]. В іншому джерелі міститься таке визначення аутстафінгу, як виведення персоналу за штат компанії [75]. За умов аутстафінгу залучений до компанії персонал укладає трудові договори не з компанією, де він працює, а з підприємством - виконавцем цієї роботи. Підприємство-виконавець бере на себе зобов'язання з виплати заробітної плати, сплати податків до бюджетів та державних цільових фондів, виконання трудового законодавства, але його працівники виконують роботи безпосередньо для підприємства-замовника.

Отже, дослідивши основні види та форми контролінгу, слід зазначити, що кожний вид контролінгу має власну мету, об'єкт та завдання для здійснення, які змінюються від напрямків діяльності та від сформованої системи управління підприємством.

Розглянемо зміст організаційно-економічного механізму процесу контролінгу на підприємстві.

Механізм, як категорія, є тим інструментом, що забезпечує поступальний розвиток об'єкта, на який спрямовано рушійну силу чинників зовнішнього середовища. Структура та зміст механізму зазнають змін у процесі розвитку суспільного виробництва тому механізм повинен бути адекватним рівню розвитку продуктивних сил.

Багато науковців, пропонуючи своє тлумачення категорії “механізм”, висвітлюють лише складові цієї складної категорії. Тобто трактування категорії “механізм” здійснюється з наголосом на тих чи інших його аспектах, але всі дослідники однакові у тому, що механізм - це складна, багатопланова система. А. М. Карминський та Н. І. Оленев, вважають, що діючі механізми

регулювання переважно використовуються для декларування намірів, а не для конструктивного впливу на кінцеві результати господарювання [32].

На сьогодні даний механізм розглядається як механізм організаційно-економічний, що представляє собою сукупність | організаційних заходів спрямованих на дотримання та ефективне використання економічних законів та важелів для досягнення поставленої мети.

Організаційно-економічний механізм контролінгу підприємства є результатом дії системи внутрішніх і зовнішніх чинників функціонування та розвитку підприємства, в якому відображається складна система різноманітних економічних відносин [77]. Разом з тим, зі свого якісного боку, він виступає і визначальним фактором успішності цього підприємства, будучи інструментом досягнення поставленої мети.

Контролінг є дуже важливим засобом успішного функціонування підприємства, оскільки забезпечує необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень шляхом інтеграції процесів збору, обробки, підготовки, аналізу, інтерпретації інформації; коригує управлінську діяльність у досягненні мети підприємства; надає інформацію та здійснює консультаційну підтримку прийняття управлінських рішень; створює та забезпечує функціонування загальної інформаційної системи управління підприємством; забезпечує життєздатність підприємства на рівнях стратегічного й тактичного управління; сприяє оптимізації залежності "виручка - витрати -прибуток".

Для забезпечення ефективності контролінгу на підприємстві необхідне досягнення збалансованої роботи всіх складових його організаційно-економічного механізму [77]:

1) інформаційного забезпечення контролінгу (сукупності інформаційних потоків, що забезпечують безперервне функціонування процесу);

2) матеріально-технічного забезпечення контролінгу (засобів, що забезпечують виконання необхідних операцій щодо збирання, обліку, обробки, зберігання та передавання інформації в системі контролінгу);

3) методичного забезпечення контролінгу (сукупності методів оперативного планування, організації, обліку, контролю, аналізу та регулювання в межах системи контролінгу);

4) кадрового забезпечення фінансового контролінгу, а також системи розподілу задач і функцій контролінгу між підрозділами підприємства;

5) механізму оцінки ефективності системи фінансового контролінгу та окремих управлінських рішень в системі контролінгу;

6) конкретних інструментів фінансового контролінгу (системи показників контролінгу, що відображає цілі та обмеження системи фінансового управління та ін.).

Контролінг базується на системі нормування витрат, визначенні залежності між обсягом реалізованої продукції, витратами й прибутком, кількістю втраченого часу на виробництво продукції, експлуатацію машин та управління й іншими показниками, які характеризують рівень використання виробничих потужностей і ресурсів усіх видів.

Функції контролінгу досить різноманітні, а саме [77]:

нормування витрат;

розробка заходів щодо поліпшення роботи на підставі інформації про відхилення від норм;

прогнозування ціноутворення;

аналіз тенденцій розвитку підприємства;

передбачення господарської та комерційної ситуації залежно від зміни умов роботи;

координація мети різних рівнів управління для досягнення загальної мети підприємства;

відстеження фінансового стану підприємства.

Контролінг здійснює сервісне обслуговування апарату управління, забезпечує інформацією, необхідною для прийняття рішень, за допомогою трансформації даних, які надходять до служби контролінгу.

Контролінг виконує обліково-контрольну функцію, яка використовується при складанні планових і фактичних величин для визначення рівня досягнення мети, допустимих меж відхилень від заданих параметрів, інтерпретації причин відхилень та вироблення пропорцій для їх зменшення, а також для визначення економічності роботи його окремих структурних підрозділів [77].

Служба контролінгу аналізує звітність (внутрішню та зовнішню), тобто виконує аналітичну функцію, суть якої полягає у визначенні основних підконтрольних показників, які дають змогу оцінити ефективність роботи підприємства, рівня впливу різних чинників на розмір кінцевого результату, у виробленні заходів для усунення та запобігання відхиленням, які можуть виникнути в майбутньому, у розрахунку прибутковості та доцільності тієї чи іншої комерційної угоди [32].

Контролінг є концепцією ефективного управління підприємством та забезпечення його тривалого існування в умовах конкуренції, що досягається використанням функції планування, мета якої - координація окремих виробничих планів щодо загального плану в рамках як коротко-, так і довгострокового планування, складання бюджету, вироблення планової та цільової інформації.

Виробляючи альтернативні варіанти в прийнятті управлінських рішень, контролінг напрацьовує широкий спектр можливих шляхів реалізації накреслених цілей з обґрунтуванням кожної. Тому специфічна функція контролінгу виявляється саме в тому, що, не беручи участі в самому процесі управління, він надає допомогу керівництву в прийнятті ефективних управлінських рішень, тобто керує, не беручи участі в управлінні. Виходячи з

усього сказаного, можна зробити висновок, що контролінгу притаманна коментувальна функція. Слід пам'ятати, що незалежно від того, існує контролінг на підприємстві чи ні, нагальні фінансові та господарські проблеми суб'єкта господарювання сьогодні диктують необхідність створювати служби контролінгу - одного з основних елементів, який формує систему управління підприємством.

Контролінг орієнтований передусім на майбутнє. Минуле цікавить його лише тією мірою, якою воно впливає на майбутнє, сприяє кращій реалізації цілей у майбутньому. Мислення категоріями взаємозв'язку минулого з майбутнім допомагає через аналіз відхилень і їх причин накопичувати знання для пошуку оптимальних контрзаходів. У традиційному розумінні зворотний зв'язок та аналіз відхилень означають звичайне зіставлення того, що є, з тим, що очікувалось, тобто з прогностичними оцінками [77].

Інформація, яку подає система контролінгу, повинна відповідати таким вимогам: достовірність, повнота, релевантність (суттєвість), корисність (ефект від використання інформації повинен перевищувати витрати на її отримання), зрозумілість, своєчасність, регулярність.

Таким вимогам повинна відповідати будь-яка інформація, у тому числі інформація традиційного бухгалтерського (фінансового) обліку.

Однак значущість різних вимог може бути різною, якщо для бухгалтерського (фінансового) обліку головне - це достовірність інформації, то в системі контролінгу - релевантність інформації (наскільки вона суттєва для управлінського рішення, яке приймається). Усі інші вимоги до інформації в рамках контролінгу відіграють другорядну, підпорядковану роль: несуттєва інформація, навіть якщо вона досить достовірна, не може допомогти у прийнятті управлінських рішень; водночас суттєва, але достовірна лише на 95% може надати значну допомогу керівнику.

Володіючи інформацією, керівник може здійснювати моніторинг усієї фінансово-господарської діяльності підприємства. Моніторинг (від лат. *topiōg* - який нагадує, наглядає) означає безперервне спостереження за економічними об'єктами, аналіз їхньої діяльності, відстеження процесів у режимі реального часу, зіставлення оперативних звітів про результати роботи підприємства за найбільш короткий проміжок часу (день, тиждень, місяць), порівняння цільових результатів з фактично досягнутими. На основі такого порівняння роблять висновки про сильні та слабкі сторони підприємства, динаміку їх змін, а також про сприятливі й несприятливі тенденції розвитку зовнішніх умов, у яких підприємству доводиться працювати.

Система моніторингових контрольних моментів в економічного суб'єкта являє собою ті процедури, за допомогою яких адміністрація здійснює контроль за поточною діяльністю, переконується в тому, що фінансова інформація, яка використовується адміністрацією для складання звітності і прийняття рішень, надійна. Загальною характеристикою цієї системи контролю можна вважати аналітичні методи перевірки інформації, її перевірку на здоровий глузд тощо.

Зазвичай адміністрація не виділяє такі процедури у специфічну систему. Моніторингові контрольні моменти існують як система повсякденної діяльності адміністрації та є не стільки частиною попереднього й поточного контролю, як частиною заключного контролю, тобто контролю після здійснення фактів господарської діяльності, спрямованої на виявлення різних невідповідностей. Внутрішньоаудиторська оцінка системи моніторингових контрольних моментів дає непрямі докази того, що система внутрішнього контролю в цілому, а також засоби контролю зокрема забезпечують покладені на них функції.

До моніторингових контрольних моментів залежно від конкретних видів об'єктів контролю належать такі [30]:

1) огляд адміністрацією поточних фактів господарського життя, наприклад, рівнів реалізації продукції підприємства з обсягом реалізованої продукції за

невеликі звітні періоди; інформування перевіряючих про наявність прямої залежності між даними та подібними показниками, за інших рівних умов, дає змогу перевірити інформацію на відповідність здорового глузду;

2) порівняння рівня витрат з кошторисами, бізнес-планами, наприклад, транспортних витрат, або витрат на капітальне будівництво, із запланованими;

3) огляд адміністрацією поточних касових, товарних та інших звітів з метою з'ясування причин розбіжностей, відхилень за тими чи іншими показниками тощо;

4) порівняння показників поточного періоду з показниками за відповідний період минулого року тощо.

Таким чином, моніторинг фінансово-господарської діяльності являє собою механізм здійснення конкретного спостереження за найважливішими поточними результатами цієї діяльності. Зміна умов зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства зумовлює перегляд цільових параметрів. Необхідно перевірити, наскільки оптимально сформульовані цілі в нових умовах, чи зможе підприємство з огляду на зміни, що відбулися, досягти поставлених цілей. На основі змін цільових параметрів, а також прогнозу змін сильних та слабких сторін самого підприємства коригується план дій для досягнення цілей, і вже цей новий переглянутий план втілюється в життя, тобто коло замикається.

На основі всієї зібраної інформації система контролінгу здійснює контроль. Контролінг не тотожний контролю: контроль займається фіксацією та оцінювання фактів, які були в діяльності підприємства, а контролінг спрямований на перспективу. Слід відзначити, що при цьому контролінг виконує певні контрольні функції.

Усі попередні елементи системи контролінгу - від планування до моніторингу реалізації планів - необхідні в першу чергу для забезпечення можливості аналізу відхилень. Аналіз відхилень - це перевірка реальності

планування. Тут необхідно ґрунтовно вивчити причини виникнення відхилень, що дало б змогу поліпшити планування і вжити відповідних заходів. Аналіз відхилень показує також, якою мірою були досяжними поставлені цілі. Кількість відхилень з нагромадженням досвіду в плануванні й у процесі постійного вжиття відповідних заходів повинна мати тенденцію до зменшення.

У проблемах, що стосуються методології, системності, й у фінансово-економічних питаннях сектор контролінгу може бути наділений стосовно інших систем повноваженнями, пов'язаними з прийняттям рішень і підписанням наказів, розпоряджень.

На першому етапі створення служба контролінгу може являти собою нечисленну робочу групу, що виконує роль аналітичної служби й забезпечує керівників оперативною інформацією про стан витрат на підприємстві, періодично складає розгорнуті звіти, прогнозує показники фінансово-економічного становища підприємства, проводить економічну експертизу управлінських рішень, пов'язаних з витратами й прибутком, налагоджує методику стратегічного й оперативного планування [73]. Отже, служба контролінгу на підприємстві повинна являти собою невелику групу висококваліфікованих фахівців, що володіють більшими повноваженнями й доступом до всього обсягу економічної інформації.

Службу контролінгу треба підпорядкувати заступникові генерального директора з економічних питань або самому генеральному директору. Заступникові генерального директора з економічних питань підпорядковуються також головний бухгалтер і начальники фінансового й планово-економічного відділу, начальник служби збуту (таким чином, служба контролінгу, фінансовий й планово-економічний відділи, бухгалтерія незалежні від начальників інших відділів і мають високий статус). Навіть у деяких випадках, служба контролінгу потрапляє певною мірою в привілейоване становище, оскільки наказом заступника генерального директора з економічних питань інші служби зо-

бов'язуються надавати службі контролінгу всю необхідну інформацію. Тому не рекомендується підпорядковувати службу контролінгу начальникові планово-економічного відділу або головному бухгалтерові, незважаючи на подібність функцій цих служб до функцій служби контролінгу [73].

Проте реальна ситуація завжди відрізняється від ідеальної. Планово-економічний відділ займається аналітичною роботою на підприємстві, він складає планові кошториси витрат і калькуляції на окремі види продукції, робіт і послуг, на підставі даних бухгалтерії складає фактичні кошториси витрат і калькуляції, визначає відхилення, а також виконує функції з ціноутворення (за кошторисом "витрати + нормативний прибуток"), перевірку калькуляції постачальників послуг тощо.

Розглянемо перелік аргументів "за" і "проти" організації служби контролінгу в системі управління підприємством (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Перелік аргументів щодо створення служби контролінгу в системі управління підприємством [73]

"Плюси" створення служби контролінгу	"Мінуси" створення служби контролінгу
З'явиться конкретна особа (контролер), відповідальний за результати роботи й виконання покладених обов'язків	Доведеться змінити сталу організаційну структуру управління й пояснювати, навіщо це потрібно
Інформація про фінансово-економічний стан підприємства буде зосереджена в одному місці, і її можна буде одержувати досить оперативно. Можна швидше домогтися введення єдиних стандартів і правил планування, контролю, обліку й звітності за підрозділами, що полегшить комп'ютеризацію процесу управління	Виникнуть проблеми з підрозділами підприємства, у яких будуть вилучені окремі функції, а замість них з'являться додаткові функції. Важко знайти фахівця, який міг би працювати як контролер (швидше за все, треба буде навчати когось з наявного складу)
Плани всіх підрозділів будуть краще скоординовані й перевірені на правдоподібність, якщо цим питанням буде займатися одна служба. Знизяться тенденції до ізоляції підрозділів	Є небезпека посилення надмірного впливу служби контролінгу на інші підрозділи, що викличе незадоволення в колективі

Можна не сумніватися, що планово-економічний відділ буде незадоволеним організацією служби контролінгу на підприємстві, оскільки вважатиме, що служба контролінгу втручається на його законну територію, і може бойкотувати її діяльність, тобто приховувати інформацію. Найпоширенішим аргументом планового відділу є таке: "Навчіть нас методів контролінгу, і ми все самі зробимо". Помилкою тут є те, що недооцінюється роль аналітичної роботи на підприємстві, те, що аналізом можна займатися й у вільний від роботи час. Головні функціональні обов'язки планово-економічного відділу - це розрахунок витрат і фінансового результату по цехах, видах продукції й у цілому по підприємству, саме на розрахунки йде дуже багато часу, плановий відділ завантажений також і поточною роботою, тому його зусилля спрямовані не на аналіз господарської діяльності підприємства.

Крім аналізу й поточної роботи, на підприємстві повинен іти "процес безперервних економічних поліпшень". Керівник підприємства видає наказ про те, щоб усі працювали за новою схемою, тобто щоб складали нові звіти в новий термін, але самотужки розробити ці схеми й перевірити їхню дієздатність не може через відсутність часу, оскільки завантажений поточною роботою, тому створюється служба контролінгу. Служба контролінгу відрізняється від інших фінансово-економічних служб тим, що вона вирішує завдання з поліпшення економічної роботи підприємства. Відділ контролінгу складається з декількох співробітників (контролерів), кожен з яких має свої посадові обов'язки, але водночас необхідно дотримуватися командного принципу роботи, коли спільно виконуються термінові складні завдання, і допомагати один одному.

До основних факторів, що впливають на швидкість упровадження контролінгу в систему управління підприємством, належать такі [73]:

- 1) ефект від упровадження: економічний і соціальний;
- 2) сумісність: з корпоративною культурою й з методами інформаційного забезпечення управління на підприємстві;

- 3) складність нововведення;
- 4) можливість проведення експерименту;
- 5) наочність.

Перевагами введення контролінгу в систему управління підприємством є:

- 1) підвищення прибутковості й гнучкості підприємства в коротко- та довгостроковому періодах;
 - 2) можливість швидкого підвищення за посадою;
 - 3) залежність сумісності від підприємства;
 - 4) простота моделей;
 - 5) можливість почати з упровадження контролінгу на одній ділянці, щоб потім поширити досвід на все підприємство;
 - 6) перші результати відразу помітні для керівництва підприємства.
- До недоліків упровадження контролінгу на підприємстві можна віднести :
- 1) недосконалість існуючих методів аналізу;
 - 2) загроза статусу груп (планово-економічному відділу, бухгалтерії, фінансовому відділу тощо) та осіб (начальникам відповідних відділів);
 - 3) у середньому невисока сумісність з корпоративною культурою;
 - 4) низька сумісність із традиційними системами інформаційного забезпечення;
 - 5) складність порівняно з традиційними методиками;
 - 6) необхідність додаткового навчання;
 - 7) помітний результат з'являється не відразу.

Тепер розглянемо послідовність упровадження методики контролінгу й створення інформаційної системи на підприємстві, основне завдання - це швидкий збір інформації для того, щоб керівник підприємства побачив результат від діяльності відділу контролінгу. Перш ніж запрацює система збору інформації, пройде певний час. За цей час відділ контролінгу повинен провести всебічний аналіз підприємства для того, щоб вирішити організаційні й

методичні питання, усунути перешкоди на шляху збору інформації, провести семінари із працівниками підприємства й головне - скласти калькуляції витрат на кожний вид продукції й кошторис витрат усього підприємства. Як тільки запрацює система збору інформації, відділ контролінгу займеться перетворенням системи планування витрат, витрат і фінансового результату на підприємстві. Якщо відділ контролінгу й плановий відділ почнуть цю роботу спільно, то результат буде відмінним. Здобувши в процесі обстеження й розробки системи збору інформації необхідні знання про документообіг на підприємстві, відділ контролінгу починає вдосконалювати цю сторону діяльності підприємства. Обов'язкова умова впровадження контролінгу в систему управління підприємством – це опора на експертну діагностику фінансово-господарського стану підприємства.

Таким чином, можна визначити що контролінг є підсистемою управління підприємством і його метою виступає надання підтримки та допомоги керівнику. В такому разі контролінг класифікувати одночасно як концепцію управління підприємством орієнтовану на ефективне і довгострокове функціонування в сучасному економічному середовищі. Здійснюючи свою діяльність підприємства (організації) постійно знаходяться під впливом чинників, що впливають на формування фінансово-економічного стану підприємства, до них відносяться: операційні; фінансові; інвестиційні, надзвичайні та інші. Наведені чинники характеризують стан внутрішнього середовища підприємства і вони ж зумовили появу різних видів контролінгу таких як оперативний, стратегічний і фінансовий, що використовуються в залежності від комплексу задач поставлених керівництвом перед службою контролінгу.

Розглянувши теоретичні аспекти формування організаційно-економічного механізму процесу контролінгу на підприємстві, слід перейти до практичного дослідження даного питання на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю “Ельман”.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-
ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ПРОЦЕСУ КОНТРОЛІНГУ У ТОВ
«ЕЛЬМАН»

Характеристика ТОВ «Ельман»

як соціально-економічної системи

Об'єктом нашого дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «Ельман» (далі – ТОВ «Ельман»), яке створено у 2007 році та є будівельною компанією.

Юридична адреса: 36003, Україна, Полтавська область, м. Полтава, вул. Сковороди, буд. 2 а.

ТОВ «Ельман» є ліцензованою, динамічно розвивається та надійною будівельною компанією, що надає повний спектр послуг у сфері проектування та будівництва багатоповерхових житлових будинків, офісних приміщень, громадських споруд у м. Полтаві та Полтавській області.

Підприємство має офіційний сайт: <http://kaspi.com.ua/read/elman.>, на якому розміщена основна інформація про його діяльність.

На даному етапі розвитку діяльність підприємства спрямована на використання прогресивних будівельних технологій, а саме – каркасно-монолітного будівництва, яке давно використовується у зарубіжній практиці. Монолітне будівництво виступає найперспективнішою технологією зведення будинків та споруд на сьогоднішній день. До переваг монолітного будівництва також належать можливість застосовувати різноманітні архітектурно-планувальні рішення, що дає свободу дизайнерам при плануванні квартир та розробці інтер'єру.

Засновниками ТОВ «Ельман» є громадяни Республіки Азербайджан, які вже багато років застосовують у будівництві громадських споруд та житлових

будинків каркасно-монолітний метод і бажають втілити цей прогресивний метод і в м. Полтава.

Основним девізом компанії є наступний слоган «Наш професіоналізм – реальність Вашої мрії!».

Принцип роботи компанії – виконання будівельних робіт від проектування до здачі об'єкта в експлуатацію з високою якістю та вчасно.

Свою діяльність ТОВ «Ельман» здійснює відповідно до отриманої ліцензії на провадження будівельної діяльності (серія АВ № 331606 від 27.04.2007 р. № 162).

Протягом останніх 5 років підприємство проводить будівництво двох об'єктів у м. Полтава:

1. Торгово-офісний центр загальною площею 11 855,98 м², що розташований на вул. Європейська (колишня Фрунзе), д. 169. Цей об'єкт є цілим житловим комплексом, який створює зручність для діяльності компаній, що займаються найрізноманітнішими видами бізнесу (від продажу до надання послуг).

Комплекс є 8 поверховим бізнес-центром класу «В+» з наземною автостоянкою. Згідно з паспортом проекту: на 0, 1, 2 поверсі буде розміщено торгово-розважальну зону вільного планування, яка включає: 0 поверх – кафетерій (на 60 посадочних місць), фітнес-центр, спа-салон; 1-ий поверх - торговий зал загальною площею 962 м²; Другий поверх - торговий зал загальною площею 1100 м². Далі з 3 по 8 поверхи розміщені адміністративно-офісні приміщення (вільне планування площею від 58м² до 200 м²).

2. Житловий будинок, що розташований на вул. Ковалю, буд. 2. Цей об'єкт є елітним житловим комплексом «Багатоповерховий житловий будинок готельного типу з вбудовано-прибудованими приміщеннями громадського призначення» на 156 квартир, що розташований у центральній частині міста Полтава на перетині вулиці Ковалю та площі Незалежності.

Згідно з паспортом проекту, житловий будинок складатиметься з 4-х секцій (під'їздів) на 11-12 поверхів та підземним паркінгом кількістю 41 машино-місце. На цокольному та першому поверсі, згідно з проектом, будуть розташовані торгові та офісні приміщення громадського призначення ізольовані від житлової частини та окремі входи. Вільне планування приміщень дозволить організувати простір залежно від потреб бізнесу (на нульовому поверсі – загальна площа 2285 м², першому поверсі – 1715 м²). На перших двох поверхах 4-ї секції буде розташовано готельний комплекс загальною площею 615 м².

Виробничо-господарська діяльність ТОВ "Ельман" фінансується інвестиційною компанією ТОВ "Каспі", офіс якої розташований за адресою: м. Полтава, вул. Ковалю, 2, оф.42 (2-й поверх).

Слід наголосити, що ТОВ «Каспі» є замовником будівництва цих двох об'єктів, інвестуючи як власні, так і залучені кошти у будівництво об'єктів нерухомості. У свою чергу, ТОВ «Ельман» виступає як генеральний підрядник будівельних робіт, якого залучає ТОВ «Каспі» для будівництва своїх об'єктів.

Свою господарську діяльність ТОВ «Ельман» здійснює відповідно до Статуту (додаток А).

Основною метою діяльності товариства, згідно зі Статутом, є участь у соціально-економічному розвитку регіону, забезпечення фізичних та юридичних осіб товарами, роботами та послугами, провадження господарської та комерційної діяльності для реалізації інтересів учасників на основі отриманого прибутку.

Предметом діяльності ТОВ «Ельман» є:

1. Будівельні, будівельно-монтажні, ремонтні, оздоблювальні та реставраційні роботи, у тому числі: облаштування зовнішніх та внутрішніх інженерних мереж, монтаж та ремонт технологічного обладнання, сантехнічних систем, зведення несучих та огорожувальних конструкцій будівель та споруд, оздоблення конструкцій, виконання спеціалізованих робіт.

2. Розбирання та знесення будівель, земельні роботи: виймання ґрунту, відсипання ґрунту, вирівнювання та планування будівельних майданчиків та ділянок, копання траншей, видалення скельних порід, підривні роботи (включаючи послуги піротехніків, пов'язані з будь-якими видами діяльності), дренажні роботи на будівельних ділянках .

3. Проектно-конструкторські, проектно-пошукові, архітектурно-проектні, дослідні, експериментальні, впроваджувальні, випробувальні роботи, розробка проектно-кошторисної документації, інжинірингова діяльність.

4. Виробнича діяльність, у тому числі виробництво будівельних матеріалів та виробів з бетону, продукції промислового, виробничо-технічного та побутового призначення, товарів народного споживання.

5. Сервісне обслуговування підприємств, організацій та приватних осіб з виготовлення та встановлення дверей, вікон, вітражів, кіосків та інших малих архітектурних форм.

6. Лізингові (орендні) операції з нерухомістю, виробничим обладнанням, здавання в оренду нерухомості, всіх видів виробничого обладнання та іншого майна, надання послуг з управління рухомим та нерухомим майном, діяльність агентств нерухомості.

7. Надання побутових послуг, організація побутового обслуговування населення, відкриття майстерень, салонів, ательє, пунктів прокату, пересувних побутових закладів, у тому числі: виготовлення та ремонт меблів, столярних та швейних виробів та іншого.

8. Маркетингова, дилерська, посередницька, представницька, брокерська, консалтингова та комерційна діяльність, проведення консигнаційних операцій, надання торгово-посередницьких та комерційних послуг поштою.

9. Надання послуг з охорони державної та приватної власності, охорони громадян, супроводу вантажів, інкасації готівки та цінностей.

10. Торговельно-закупівельна діяльність, у тому числі: оптова, роздрібна та комісійна торгівля промисловими, продовольчими товарами, лікарськими засобами, товарами народного споживання вітчизняного, власного та іноземного виробництва, включаючи реалізацію обладнання, будівельних матеріалів, сировини, алкогольних напоїв та тютюнових виробів, автотранспорту, палива, паливно-мастильних матеріалів та іншого.

11. Організація та експлуатація автостоянок та гаражів.

12. Здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Підприємство також може здійснювати інші види діяльності, які не заборонені чинним законодавством України та Статутом.

ТОВ «Ельман» володіє, користується та розпоряджається належним йому майном відповідно до метою діяльності та призначення майна, має право купувати, продавати, передавати безоплатно, або іншим способом відчужувати, обмінювати, здавати в лізинг (оренду), у тимчасове користування майно та основні кошти, що належать суспільству, юридичним, фізичним особам України та інших країн.

Майно підприємства складається з сукупності речей та інших цінностей (включаючи нематеріальні активи), які мають вартісне визначення, виробляються або використовуються у діяльності товариства та відображаються у його балансі.

Статутний капітал підприємства розподілено пропорційно між трьома його учасниками, тобто кожен із учасників має однакову частку. За рахунок чистого прибутку на підприємстві створено резервний (страховий) фонд.

Відповідно до Ліцензійних умов (додаток А), для ефективної роботи ТОВ «Ельман» розроблено його організаційно-функціональну структуру управління. Цю структуру можна віднести до механістичного (ієрархічного) типу, а саме до лінійно-функціональної (змішаної) форми структури (додаток Б). Таким чином, досліджуване підприємство має лінійно-функціональну

організацію управління, де управлінський процес розподілено функціональними підсистемами.

Далі слід здійснити характеристику керуючої та керованої підсистем (об'єкта та суб'єкта управління) та їх основних елементів у ТОВ «Ельман».

Об'єкт управління – це колектив працівників. Об'єктом управління є також матеріально-технічні, фінансові, трудові та інформаційні ресурси. Суб'єкт управління – це орган управління, апарат управління працівників та керівників.

Суб'єкт та об'єкт управління взаємодіють завдяки обміну інформацією. Обмін інформацією між суб'єктом та об'єктом управління здійснюється через канали прямого та зворотного зв'язку. Суб'єкт управління, аналізуючи інформацію про процеси господарську діяльність, приймає рішення, що забезпечує вплив на об'єкт управління.

Досліджуване підприємство є відкритою соціально-економічною системою, що безпосередньо пов'язані з елементами довкілля. На діяльність підприємства впливають чинники макросередовища (економічні, соціальні, політичні, правові, науково-технічні, демографічні, культурні, міжнародні), куди суспільство впливати безпосередньо неспроможна, лише має до них постійно пристосовуватися.

Водночас фактори мікросередовища (покупці, постачальники, конкуренти, засоби масової інформації, місцеві органи влади) перебувають у безпосередньому взаємозв'язку з діяльністю підприємства.

Серед основних покупців (клієнтів, споживачів) продукції ТОВ "Ельман" слід виділити: ТОВ "Каспі", ПАТ "Полтаваобленерго", ТОВ "Полтавмонолітбуд", ТДВ "Полтавтрансбуд", ТОВ "Сільф", ПП "Техагросервіс", ПП "Шаргородський А" .В.».

Найбільшими постачальниками комплектуючих та конструкцій для виконання будівельних робіт товариства є: ПП «Автолідер», ТОВ Полтавська філія «Агорас», ТОВ «АСПЕКТ-31», ТОВ «Бетон Полтавщини», ТОВ

«Будівельний світ України», ТОВ «ГАЗТЕКС ТРЕЙД», ФОП «Ганбаров Ф.Р.», ТОВ «МЕГАСТИЛЬ», ТОВ «МІНІМАКСІ», ПП «Мінімаксі», ПП «Модус», ФОП «Новоженін С.М.», ПП «ОТТИМО», ПАТ Полтавська філія «Полтаваобленерго», ТОВ «Пожежне спостереження», КП «Полтававодоканал», ТОВ СРБУ «Полтаваліфт», ТОВ «Промагропроект», МП «Протон», ТОВ «Еко-Трейд-Ресурс», ПАТ «Електромотор», ТОВ Енергетична компанія «Еллада», ТОВ "Епіцентр К", ТОВ "СВРОБУД СМ", ТОВ Промисловий Дім "Завод Агродеталь", ТОВ "Завод бетонних виробів", ФОП "Зінов'єв О.Л.", ТОВ "Каспі", ТОВ "Квант Пром", ТОВ "КМБ", ПРАТ «Комбінат виробничих підприємств», ТОВ «Комунікації та технології», ПП «БУДПРОМ», ПП «ТЕХАГРОСЕРВІС», ТОВ «ТЕХНОПАРК ПОЖТЕХНІКА», ТОВ «Технохолдинг», ТОВ НВП «ТРАНС ЛОК», ТОВ «Три кити», ТОВ Міжрегіональний брокерський будинок "Фаворит", ТОВ "Хан ЛТД", ФОП "Чіп Н.А.".

Серед найбільших конкурентів ТОВ "Ельман" на ринку м. Полтави та Полтавської області необхідно виділити: ТОВ "Сучасний дім", ПРАТ "Комбінат виробничих підприємств", ТОВ "Полтавський домобудівний комбінат (ДСК)", ТОВ "Новобуд 2004 Гарант", ТДВ "Полтавтрансбуд».

Засоби масової інформації висвітлюють діяльність компанії шляхом друкованих та електронних носіїв даних, які висвітлюються нині в глобальній мережі Інтернет. Місцеві органи влади впливають на діяльність підприємства шляхом надання земель для будівництва об'єктів нерухомості, затверджують статутні та інші документи, регулюють діяльність товариства у питаннях дотримання екологічної безпеки, стежать за дотриманням податкової дисципліни тощо.

Однією з найважливіших складових дослідження комерційно-виробничої та господарсько-фінансової діяльності підприємства є його внутрішнє середовище, яке представлене цілями, завданнями, технологіями,

організаційною структурою управління та ресурсами, серед яких найважливішу роль відіграє персонал.

З вище сказаного, для подальшого аналізу ТОВ «Ельман» як об'єкту управління проведемо аналіз системи управління персоналом. Зазначимо, що персонал є ключовим елементом внутрішнього середовища підприємства та важливою складовою підвищення рівня його конкурентоспроможності на ринку.

Проведений аналіз персоналу ТОВ «Ельман» дозволяє зробити такі висновки. На підприємстві спостерігається поступове зниження загальної кількості персоналу. Середній вік працівників знаходиться в діапазоні 36-49 років, що свідчить про достатній досвід роботи основного складу колективу трудового колективу. Встановлено, що велика кількість працівників має вищу освіту, що є позитивним аспектом роботи підприємства. Рівень освіти співробітників є достатнім до виконання делегованих їм повноважень. Переважає персонал із середнім стажем роботи від 5 до 10 років, який здатний забезпечити реалізацію виробничої програми та досягти високих темпів продуктивності праці. У структурі персоналу переважає чоловічий контингент співробітників, що для підприємств будівельної галузі.

Керівництву підприємства необхідно звернути увагу на скорочення загального фонду робочого часу у 2020 та 2021 роках, що опосередковано підтверджує наявність проблем із його збутовою політикою та створює передумови для зниження обсягів будівельних робіт. Кадровий склад суспільства постійно змінюється, можна простежити досить високий рівень плинності персоналу, що свідчить про недостатню згуртованість колективу. Все це змушує багатьох співробітників залишати ряди своїх структурних підрозділів та знаходити інше місце роботи. Такі процеси спричинили необхідність перегляду основних складових кадрової політики підприємства.

Підбиваючи підсумки аналізу господарсько-фінансової діяльності підприємства, слід зазначити те, що у роботі ТОВ «Ельман» спостерігається низку проблем. Підприємство вийшло на поріг рентабельності лише у 2021 році, проте сума чистого прибутку зросла незначною мірою. У структурі активів суспільства переважають оборотні активи, проглядається зростання частки позикового капіталу загальної структури джерел формування фінансових ресурсів. Загалом підприємство було протягом 2019-2021 років фінансово стійким (хоча її рівень трохи скоротився), платоспроможним (проте абсолютна платоспроможність була невеликою) і низько рентабельним. Негативним аспектом господарської діяльності товариства можна вважати різке зниження у 2020 році рівня його ділової активності, що призвело до уповільнення оборотності активів та збільшення тривалості одного операційного циклу.

Таким чином, проведений аналіз господарсько-фінансової діяльності дозволив встановити, що на етапі суспільство готове до погашення своїх боргових зобов'язань, є фінансово незалежним. Разом з тим, поступово зростає рівень залежності підприємства від позикового капіталу, що можна охарактеризувати як негативну тенденцію.

Важливу роль у отриманні таких результатів слід відвести керівництву ТОВ «Ельман», яке своєчасно не зуміло переорієнтувати свою діяльність на нові інноваційні підходи. У цьому, на наш погляд, і полягає прихована можливість подальшого розвитку підприємства у жорсткому конкурентному середовищі.

Здійснивши аналіз системи управління та фінансово-господарської діяльності ТОВ «Ельман», у наступному підрозділі кваліфікаційної роботи доцільно перейти до оцінки ефективності процесу управління розробкою інноваційної політики на досліджуваному підприємстві.

2.3 Оцінка ефективності діючого організаційно-економічного механізму процесу контролінгу у ТОВ «Ельман»

Ефективне управління підприємством у сучасних умовах господарювання неможливе без чіткого уявлення про стан підприємства в реальному часі. Для того щоб мати уявлення про реальний стан підприємства, керівнику необхідно отримувати від усіх відділів оперативну інформацію про їх досягнення та проблеми. Але на практиці керівнику дуже важко зорієнтуватися у великому потоці неструктурованої інформації, яка надходить до нього з усіх відділів і необхідна для прийняття управлінських рішень. З метою підтримки менеджменту в країнах з розвинутою економікою провідні підприємства впроваджують служби контролінгу.

В Україні концепція контролінгу не набула широкого розвитку і тому майже не використовується в системах управління підприємствами. Не винятком є і об'єкт нашого дослідження ТОВ «Ельман».

В господарській діяльності ТОВ «Ельман» всі функції контролінгу покладено на бухгалтерію. Також важко погодитись з тим, що це є саме функції контролінгу. На нашу думку, це звичайний контроль, якій ведеться на кожному підприємстві, і є однією із головних функцій процесу управління. Тому в наступних дослідженнях зупинимось більш детально на оцінці системи контролю на підприємстві.

Головними видами контролю, які здійснюються в діяльності ТОВ «Ельман» є: фінансовий контроль, бюджетний контроль, контроль якості, контроль товарно-матеріальних запасів та контроль інформаційних систем

Обов'язки щодо проведення того чи іншого виду контролю покладаються на відповідний відділ. Так, функцію контролю в ТОВ «Ельман» виконують відділи кадрів, фінансів, обліковий, комерційний та технічний відділи. Кожний з цих відділів є підлеглим генеральному директору підприємства. За такою схемою співробітники відділу кадрів та фінансів не підпорядковуються заступникам генерального директора з виробничих питань та питань маркетингу, оскільки

саме діяльність керованих ними підрозділів контролюється. З іншого боку, керівництво ТОВ «Ельман» в обліковому відділі сформувало ревізійну службу, яка контролює відділ фінансів. За статутом до неї не можуть входити співробітники відділу фінансів та інших підрозділів, діяльність яких ревізується. Але дана ревізійна служба не займається проведенням аудиторських перевірок та не складає аудиторські висновки. В межах вирішення цього питання керівництво ТОВ «Ельман» віддає перевагу послугами незалежних аудиторських фірм.

Окрім цих відділів в ТОВ «Ельман» є два відділи, які здійснюють функцію контролю – це технічний і комерційний відділ, саме ці відділи є взаємопов'язаними з виробничими цехами підприємства.

Фінансовий контроль – здійснюється фінансовим та обліковим відділами. Даний вид контролю допомагає менеджерам ТОВ «Ельман» слідкувати за фінансовою діяльністю підприємства, тобто виявити, чи одержує воно прибуток і чи використовує в своїй діяльності багато позичкового капіталу.

Система бюджетного контролю, вона здійснюється тими ж відділами, що і попередній вид контролю, і вона допомагає менеджерам різних рівнів ТОВ «Ельман» порівнювати прибутки та витрати, пов'язані із різноманітною підприємницькою діяльністю, з тими, що були заплановані. Контроль бюджету найчастіше здійснюється під час процесу виробництва, оскільки він використовується для регулювання робіт, які ще знаходяться в процес виконання. Це необхідно для того, щоб запланований рівень бюджету був виконаний.

Найбільш об'ємний процес контролю здійснює ревізійні органи підприємства, які в ТОВ «Ельман» сформовані в обліковому відділі. Під час проведення ревізій дослідженню піддаються всі господарські операції підприємства і за весь ревізійний період. Взагалі в ТОВ «Ельман» ревізії проводяться, як правило, на вимогу правоохоронних органів.

В основі даного виду контролю лежить перевірка всіх документів і реєстрів бухгалтерського обліку, в яких відображена фінансово-господарська діяльність підприємства. Дана перевірка може використовуватись не тільки по всіх операціях фінансово-господарської діяльності ТОВ «Ельман», але і по окремих однорідних операціях. При ревізіях фінансово-господарської діяльності перевірки підлягають касові і банківські операції, інші питання ревізії можуть перевірятись вибірково. У випадку встановлення нестач, крадіжок, зловживань перевірки також підлягають операції, по яких виявлені зазначені порушення. Згідно із завданням, які ставляться перед ревізією в ТОВ «Ельман», можуть перевірятись всі документи і матеріальні цінності або лише їх частина вибірково за певний період.

У практичній діяльності ТОВ «Ельман» перевірки фінансово-господарської діяльності через затрати на них великої кількості робочого часу проводяться порівняно рідко. Тут більш поширеними є вибіркові перевірки, в ході яких дослідженню підлягає частина господарських операцій, документів та реєстрів бухгалтерського обліку за попередньо затвердженим планом, (наприклад, перевірка оприбуткування та правильності списання матеріалів та сировини). При цьому деякі господарські операції перевіряються не за весь ревізійний період, а лише за окремі відрізки часу (наприклад, за лютий, травень, вересень, листопад).

За результатами ревізії ревізором ТОВ «Ельман» складається акт - двосторонній документ, у якому об'єктивно відображені наслідки ревізії фінансово-господарської діяльності підприємства, наведено перелік фактів виявлених порушень.

Враховуючи, що ревізія є найоб'ємнішим видом контролю, але найважливішим для виробничо-господарської діяльності ТОВ «Ельман» є контроль за якістю проведення бурових робіт.

У ТОВ «Ельман», як і на інших аналогічних підприємствах, є відділ, який займається управлінням якістю, а саме проводить сертифікацію, стандартизацію і метрологію.

У ТОВ «Ельман» стандартизацією і сертифікацією займається відділ технічного контролю (ВТК) і комерційний відділ. Контроль за якістю технічних робіт веде центральна лабораторія.

Відділ технічного контролю ТОВ «Ельман» складається з чотирьох чоловік. Даний відділ перебуває в підпорядкуванні головного інженера. На чолі відділу стоїть начальник. У його підпорядкуванні знаходиться головний інженер по стандартизації і сертифікації продукції і два контролери. У функції, виконуваним підрозділом, входить безпосередньо контроль технічних показників виконання робіт, а також складання сертифікатів якості проведених робіт на підставі лабораторного висновку центральною лабораторією (ЦЛ).

Центральна лабораторія ТОВ «Ельман» складається з 5 чоловік. Начальник лабораторії є підлеглим головному технологу, який, у свою чергу, є підлеглим головному інженеру. У підпорядкуванні начальника ЦЛ знаходиться заступник начальника по дослідницькій роботі, провідний інженер-хімік. Заступнику начальника по дослідницькій роботі підпорядковуються два інженера-технолога, а їм по одному лаборанту. Вони займаються винятково дослідницькою роботою, спрямованою на освоєння нових технологій, винаходу нових методів та технологій бурових робіт. Інженеру-хіміку підкоряються два позмінних лаборанти. Вони займаються перевіркою бурових робіт для наступного порівняння лабораторних результатів з технічними характеристиками, встановленими в технічних умовах.

Комерційний відділ ТОВ «Ельман» складається з чотирьох осіб: начальнику відділу, економіста, головного з питань митниці та маркетолога. В обов'язку економіста по збуту входить оформлення сертифікату про походження товару.

В цілому процес контролю у ТОВ «Ельман» складається з трьох основних етапів. На рис. 2.2 показано рух процесу контролю через ці етапи.



Рис. 2.2. Етапи процесу контролю в діяльності ТОВ «Ельман»

Перший етап контролю здійснення – визначення стандартів. Як відомо, стандарт – це бажаний результат або подія, що очікується, з якими керівники можуть порівнювати всю наступну діяльність, виконання і зміни. Стандарти в ТОВ «Ельман» визначаються відповідно до цілей господарської діяльності підприємства.

Другий етап контролю – спостереження за змінами, прогресом і результатами і їх порівняння зі стандартами.

Ці результати можуть співпадати зі стандартами, а можуть бути нижчими або вищими від нього. Тому, робота фахівця, який відповідальний за контроль на тому чи іншому етапі господарської діяльності ТОВ «Ельман», полягає у порівнянні результатів зі стандартами і вирішенні, яка межа відхилення від стандарту є припустима.

Третій етап контролю – коригуючі дії. Вони можуть приймати одну з трьох форм:

1) підтримка поточного статусу – коли результати співпадають зі стандартами, найбільш доречною буде реакція визначення виконання і підтримки status-quo. Тут керівники впевнюються, що зворотній зв'язок є позитивний.

2) здійснення регулювання – коли результати відхиляються від стандартів необхідно проводити коригуючі дії. Регулювання також застосовується в тих випадках, коли стандарти є занадто високими;

3) зміна стандартів – якщо результати значно відхиляються від стандартів, то іншим способом коригування може бути зміна самого стандарту або плану.

Таким чином, процес контролю є невід'ємною складовою виробничо-господарської діяльності ТОВ «Ельман». Але дослідження показали, що здійснення цієї функції менеджменту в ТОВ «Ельман» є не досконалим і потребує внесення певних корективів стосовно удосконалення за допомогою впровадження ефективної системи контролінгу.

Щодо стратегічного планування, яке також є невід'ємною складовою процесу контролінгу, то в господарській діяльності ТОВ «Ельман» стратегічне планування являє собою набір дій та рішень, прийнятих керівництвом підприємства для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей. Одночасно воно є інструментом, який допомагає в прийнятті управлінських рішень і дозволяє забезпечити нововведення та зміни в організації. Таким чином, головна мета стратегічного планування в діяльності ТОВ «Ельман» – це встановити певний порядок дій для підготовки ефективної конкурентноздатної стратегії розвитку організації.

У ТОВ «Ельман» стратегічне планування проводиться у такій послідовності (рис. 2.3).

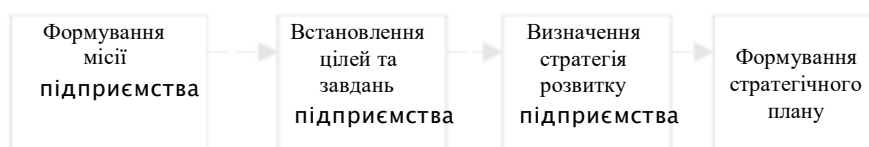


Рис. 2.3. Послідовність процесу стратегічного планування у ТОВ «Ельман»

Філософія ТОВ «Ельман» полягає у наданні високоякісної конкурентноздатних послуг та робіт для задоволення потреб споживачів та забезпеченні відповідного прибутку власникам та його справедливому розподілі, гідному ставленні до співробітників і вирішенні їх соціальних питань, сприянні виходу і закріпленні підприємства на зовнішніх ринках та формуванні позитивного іміджу як самого підприємства, так і держави в цілому.

Виходячи з філософії ТОВ «Ельман» можна визначити стратегічні та фінансові цілі підприємства:

Стратегічними цілями є: збільшення долі ринку; надійне положення в галузі; підвищення якості послуг; розширення номенклатури послуг; підвищення репутації підприємства; покращення обслуговування клієнтів; лідерство в сфері технологій; задоволення потреб клієнтів.

Фінансовими цілями є: швидке зростання прибутків; швидке зростання грошових надходжень; високі дивіденди; збільшення прибутку на вкладений капітал; збільшення притоку грошей; підвищення ціни акцій; забезпечення міцного фінансового положення; більш диверсифікована база для отримання прибутку; стабільний прибуток в період економічних спадів.

Таким чином, дослідження показало, що у ТОВ «Ельман» процес контролінгу втілено лише в системах контролю та стратегічного планування, а тому наступний розділ роботи буде присвячено питанням удосконалення організаційно-економічного механізму процесу контролінгу на підприємстві.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ПРОЦЕСУ
КОНТРОЛІНГУ У ТОВ «ЕЛЬМАН»

Рационалізація загальної системи управління ТОВ «Ельман» за умови реалізації організаційних аспектів процесу контролінгу

Недостатній рівень якості менеджменту українських підприємств зумовлений, насамперед, недосконалою системою управління, відсутністю інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень, тобто системи управлінського обліку; відсутністю обліку витрат й прибутку за центрами відповідальності, дієвої системи використання кадрового потенціалу й неготовністю менеджерів до сприйняття нових концепцій управління. Все це нашо́вхує на необхідність використання системи контролінгу, оскільки контролінг кваліфікують як науку управління прибутком.

Для вдосконалення фінансово-економічної діяльності на підприємстві доцільно взяти за основу концепцію контролінгу та розробити шляхи її запровадження в систему управління ТОВ «Ельман» з урахуванням використання кадрового потенціалу за рахунок підвищення вмотивованості та автоматизації його дій, спрямованих на реалізацію функцій оперативного контролінгу, яка враховує ефективність використання основних засобів виробництва і стимулювання персоналу та є дієвим елементом створення ефективної системи управління.

Система контролінгу має ґрунтуватися на економічних показниках, які забезпечують: багатофакторність процесів управління підприємствами на основі розрахунку фінансово-економічних показників результатів їх діяльності в процесі планування, нормування, фінансового й управлінського обліку,

фінансового аналізу та контролю, управління; безліч альтернативних сценаріїв досягнення стратегічної й оперативної мети та вибір найприйнятнішого шляхом ухвалення оптимальних рішень; формування інтелектуальної бази знань про процеси організаційно-фінансової діяльності підприємства, які використовують встановлену систему показників контролінгу.

На нашу думку, дослідження організації підрозділу контролінгу в ТОВ «Ельман» є актуальним, оскільки:

- 1) відбувається зростання нестабільності зовнішнього середовища, яке висуває додаткові вимоги до системи управління підприємством;
- 2) простежується необхідність у безперервному відстеженні змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищах підприємства;
- 3) виникає необхідність продуманої системи дій щодо забезпечення виживання підприємства й уникнення кризових ситуацій.

Все це вказує на необхідності організації служби контролінгу в ТОВ «Ельман». При цьому слід відзначити, що організація служби контролінгу в товариствах з обмеженою відповідальністю відрізняється лише від структури системи управління кожного окремого підприємств.

На нашу думку, для ТОВ «Ельман» служба контролінгу – це окремо виділена консультативна служба підприємства, яка забезпечує оперативність збору та обробки інформації загальногосподарського призначення та сконцентровує увагу на методичному обґрунтуванні процедур підготовки управлінських рішень. Для створення такого структурного підрозділу виникає потреба у структурній побудові служби контролінгу.

Більшість українських підприємств орієнтуються на традиційні для них структури, аніж на створення нових підрозділів, у позитивному результаті яких вони не досить впевнені. Окремі з них передають функції контролера спеціальним планово-економічним службам, інші створюють у рамках бухгалтерії напрям управлінського обліку (саме за цією схемою функціонує

ТОВ «Ельман»). Хоча, як показує досвід реалізації проектів з впровадження контролінгу на українських підприємствах, низка підприємств-учасників здійснили реальні кроки до створення спеціальної служби, об'єднавши при цьому зусилля фахівців фінансового департаменту та бухгалтерії, а також бухгалтерії і планово-економічної служби.

На нашу думку, необхідність впровадження служби контролінгу на підприємствах, виникає зі збільшенням обсягів реалізації та відповідно обороту товарно-матеріальних цінностей. За цих умов з'являється необхідність в організації інформаційного каналу одержання даних про динаміку продажів та собівартість реалізованої продукції, прибутковість реалізованої продукції за окремими ринками збуту, групам товарів тощо.

Зі збільшенням обороту коштів і товарно-матеріальних цінностей (ТМЦ) виникає потреба в контролюванні та плануванні як грошових коштів, так і ТМЦ, в оптимальному використанні ресурсів тощо. До того ж витрати, що в теорії вважаються фіксованими, в практиці функціонування ТОВ «Ельман» виявляються постійно зростаючими. Тому, на нашу думку, для адекватної реакції на зміни та прийняття ефективних управлінських рішень в ТОВ «Ельман» потрібна система, що дозволяла б регулярно та своєчасно одержувати важливу інформацію, планувати свою діяльність, аналізувати відхилення фактичних даних від запланованих, визначених бюджетом, оцінювати динаміку й ефективність роботи.

У процесі створення служби контролінгу в ТОВ «Ельман» необхідним вважається визначення певних вимог та завдань такому підрозділу, який направляє на очікуваний результат при оперативному прийнятті управлінських рішень. При створенні служби контролінгу в ТОВ «Ельман» ми рекомендуємо враховувати наступні вимоги:

отримання необхідної інформації від економічних служб підприємства, а також директора торговельної мережі, відділу кадрів, адміністративно-господарського відділу та інших підрозділів;

організація збору додаткових даних, необхідних службі контролінгу від інших служб управління. Таку інформацію збирають за відповідною формою, розробленою службою контролінгу;

відносна незалежність служби контролінгу від інших служб управлінської структури, що надає їй високого статусу й авторитету в ієрархії управління;

високий інтелектуальний рівень працівників служби контролінгу, що забезпечується відбором за фаховим рівнем і тестуванням на знання системи контролінгу, основ планування стратегічних змін, аналізу, контролю, бюджетування, управління та інших складових. Бажано відбір здійснювати за конкурсом на основі тестування;

можливість впроваджувати нові процедури збору аналітичної інформації на постійній основі;

– оперативність доведення інформації до відома вищого керівництва підприємства;

– оптимальна чисельність кадрів служби контролінгу для виконання своїх повноважень.

Після того, як вищеназвані вимоги враховані, перехід до процесу організації служби контролінгу в ТОВ «Ельман» є можливим (рис. 3.1).

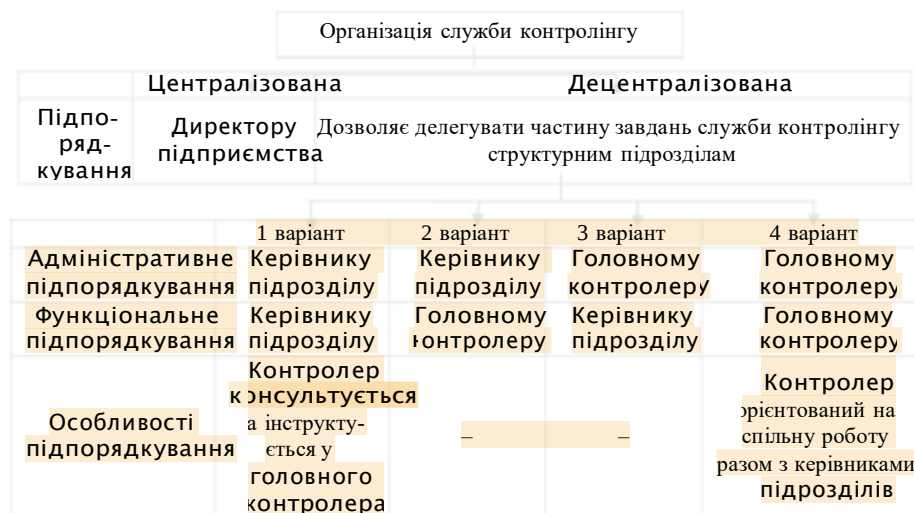


Рис. 3.1. Рекомендовані варіанти організації служби контролінгу в ТОВ «Ельман»

На даному етапі, головним є визначення саме того варіанту організації служби, який раціонально відображає специфіку діяльності підприємства, враховує вплив внутрішніх і зовнішніх факторів.

Переваги та недоліки організації служби контролінгу децентралізованого підпорядкування для ТОВ «Ельман» наведені на рис. 3.2.

	1 варіант ↓	2 варіант ↓	3 варіант ↓	4 варіант ↓
Переваги	Контролер працює значною мірою самостійно. Інтереси підрозділів підкоряються інтересам центральної служби контролінгу	Керівник підрозділу визначає, коли та де використовувати контролера підрозділу. Головний контролер визначає проблеми, які необхідно вирішити в першу чергу	Керівник підрозділу визначає, які проблеми вирішує контролер, а головний контролер – коли та де вирішувати ці проблеми	Контролер працює у команді з керівниками підрозділів
Недоліки	Якщо блокувати зв'язок підрозділу з головним контролером, то підрозділ одержує зайву самостійність, що небажано	Подвійне підпорядкування приводить до конфліктних ситуацій	Контролер піддається сильним конфліктним ситуаціям	Служба не має бажаної самостійності

Рис. 3.2. Переваги та недоліки організації служби контролінгу децентралізованого підпорядкування для ТОВ «Ельман»

Безумовно, створення нової служби призведе до необхідності зміни організаційної структури ТОВ «Ельман». В попередньому розділі роботи було зазначено, що на підприємстві використовувалась лінійно-функціональна організаційна структура. За цих умов служба контролінгу в ТОВ «Ельман» має бути децентралізованою, бо контролери мають адміністративне

підпорядкування директору служби контролінгу та функціональне підпорядкування директорам (менеджерам) підрозділів.

Що стосується безпосередньої підпорядкованості служби, то її доцільно поставити в залежність від генерального директора ТОВ «Ельман», оскільки інформацію, яку готує служба контролінгу, призначена саме для нього.

Більше того, служба контролінгу ТОВ «Ельман» буде знаходитися певним чином у привілейованому становищі, оскільки наказом генерального директора інші служби будуть зобов'язані надавати підрозділу контролінгу всю необхідну інформацію. Тому не рекомендується підпорядковувати службу контролінгу начальнику планово-економічного відділу чи головному бухгалтерові, незважаючи на подібність функцій їхніх служб функціям служби контролінгу.

Для прикладу впровадження служби контролінгу виникла необхідність звернутись до оновленої схеми організаційної структури управління ТОВ «Ельман» (рис. 3.3).



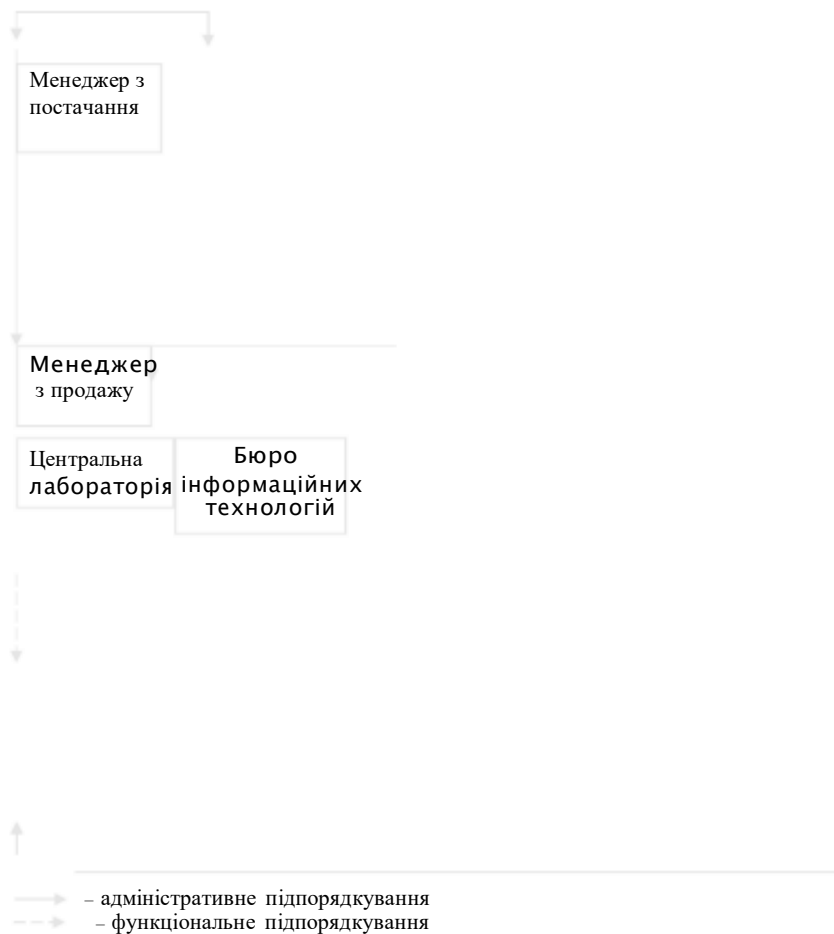


Рис. 3.3. Рекомендована організаційна структура управління ТОВ «Ельман»

У даному прикладі служба контролінгу сформована відповідно до функціональної сфери діяльності ТОВ «Ельман». Тобто, за кожен галузь діяльності підприємства відповідає контролер за напрямом (комерційний, фінансів тощо). Іншим варіантом формування структури служби контролінгу є

формування її відповідно з функціями менеджменту. За підтримку кожної функції відповідає контролер або група контролерів. Перший варіант обрано тому, що для його реалізації існує можливість залучити спеціалістів широкого профілю, ніж підібрати спеціалістів вузької спеціалізації, необхідних для реалізації другого варіанту.

У запропонованій організаційній структурі ТОВ «Ельман» також було введено такий підрозділ, як бюро інформаційних технологій. Обґрунтування необхідності такої структурної ланки полягає у тому, що сучасний контролінг базується на інформаційних технологіях. Це дозволяє значно скоротити витрати часу на обмін даними, знизити трудомісткість обліково-аналітичних процедур, збільшити обсяги переробленої інформації.

Служба контролінгу, як і будь-який структурний відділ, має визначений період становлення для налагодження зв'язків з іншими службами та відділами, розвитку інформаційного співробітництва, більш точний поділ функцій. Термін адаптації робочої групи до умов праці може тривати 2-3 роки, а на досить великих підприємствах до 5 років.

У кінцевому результаті служба контролінгу ТОВ «Ельман» буде забезпечувати виконання низки завдань (рис. 3.4). Забезпеченість виконання завдань службою контролінгу в ТОВ «Ельман» вимагає відповідної підготовки спеціалістів з контролінгу.

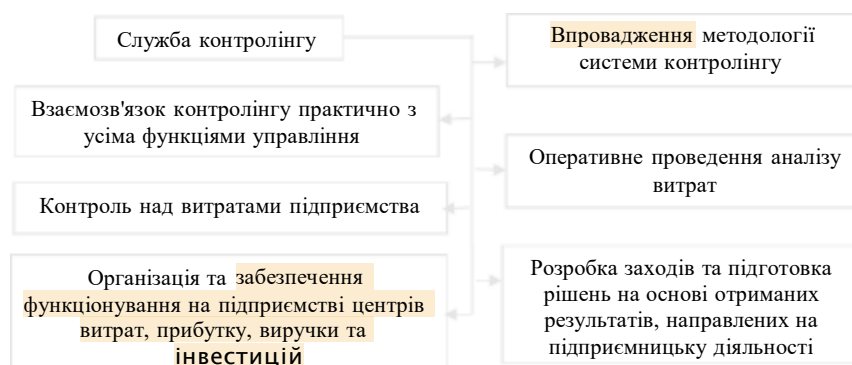


Рис. 3.4. Рекомендовані завдання служби контролінгу в ТОВ «Ельман»

Контролер - це внутрішній консультант керівництва компанії, допомагає структурувати воедино основні показники її діяльності (оборот, витрати, прибуток тощо), проаналізувати стан справ і надати рекомендації щодо поліпшення ситуації.

Світовою практикою доведено, що контролер сам не приймає управлінських рішень, хоча й відноситься до керівництва компанії, він тільки забезпечує інформацією та надає оцінку й поради щодо ухвалення рішень. Іншими словами, контролер одночасно є стороннім спостерігачем і внутрішнім інформатором топ-менеджера.

Зокрема, контролер часто є радником не тільки керівника підприємства, але й всього менеджменту організації. Наприклад, у ТОВ «Ельман» можуть виникнути певні збої, які можуть спровокувати конфлікт між директором торговельної мережі та менеджером відділу збуту. Саме контролер повинен допомагати у цьому випадку проаналізувати ситуацію та знайти вірне рішення. Саме він повинен координувати дії всіх підрозділів ТОВ «Ельман» і консультувати зацікавлені сторони, оскільки контролер буде не тільки узагальнювати інформацію та відслідковувати фактичні показники, але й буде займатися плануванням. В сучасній практиці підприємств періодко здійснюється координація окремих торговельних планів, що означає узгодження дій на короткий термін та на перспективу, а також планування роботи керівників визначення норм і нормативів. Контролер допомагає керівникам різних служб, а потім координувати ці плани. Він повинен вміти переконувати управлінців ТОВ «Ельман» у тому, що його план дійсно ефективний і дозволить підприємству рухатися в обраному напрямі.

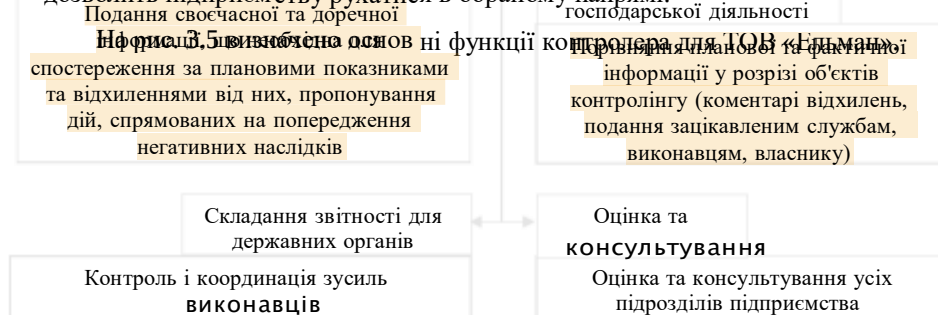


Рис. 3.5. Рекомендовані функції контролера у ТОВ «Ельман»

На основі наведеної вище інформації, нами були розроблені складові елементи посадової інструкції директора служби контролінгу (головного контролера ТОВ «Ельман» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рекомендовані компоненти посадової інструкції директора служби
контролінгу ТОВ «Ельман»

Компонент посадової інструкції контролера	Зміст компонента посадової інструкції
1	2
Побудова системи планування	– сприяння при визначенні загального плану розвитку підприємства його цілям; – управління та координація робіт із планування та складання бюджету; – узгодження проміжних цілей і планів та їхнє зведення в єдиний загальний план підприємства; – контролер координує служби, пов'язані з розробкою плану.

Інформаційне забезпечення	– реєстрація, збір, узагальнення та подання інформації користувачам; – визначення обсягу інформації; – визначення місця збору інформації; – визначення методів обробки інформації; – визначення форм подання інформації.
Складання звітності	– ведення змістовної системи інформаційної забезпеченості та звітності; – облік специфічних потреб менеджера в інформації та звітності.
Пропонування дій, спрямованих на попередження негативних наслідків	– визначення негативних факторів впливу; – попередження та прогнозування наслідків від можливого впливу негативних дій.
Своєчасне представлення періодичної інформації про відхилення між фактичними і плановими значеннями показників	– витрати торговельно-господарської діяльності підприємства; – показники, що характеризують грошовий обіг підприємства; – прибуток підприємства; – показники, що характеризують фінансовий стан організації; – ефективність та обсяг інвестицій і т. д.
Аналіз відхилень і обговорення результатів аналізу з відповідними керівниками підрозділів підприємств, а також розробка варіантів альтернативних рекомендацій щодо виходу із створеної ситуації.	– аналіз торговельно-господарської діяльності підприємства; – розробка пропозицій рекомендацій для керівників структурних підрозділів щодо прийняття управлінських рішень; – оперативність прийняття управлінських рішень на основі аналізу відхилень показників економіко-технічного та торговельного характеру.

Продовження табл. 3.1

1	2
Координація розрахунків очікуваних результатів діяльності і складання звітів для керівництва	– розробка та складання звітної документації для керівництва підприємства
Оцінка та консультування усіх підрозділів підприємства	– підвищення кваліфікації працюючих на підприємстві.

Таким чином, створення служби контролінгу в ТОВ «Ельман» дозволить керівництву підприємства децентралізувати управління, створити такий підрозділ, на який можливо покласти відповідальність за результати роботи; сконцентрувати необхідну інформацію для планування, прогнозування та управління в одному структурному підрозділі; забезпечити оперативність збору інформації та швидкість досягнення цілей; підвищити конкурентноздатність підприємства.

У наступному підрозділі кваліфікаційної роботи розглянемо напрями розробки та реалізації інтегрованої системи контролінгу у діяльності ТОВ «Ельман».

Розробка та впровадження інтегрованої системи контролінгу у діяльності ТОВ «Ельман»

В умовах ринкових відносин, виходячи з основних функцій контролінгу, очевидно, що традиційні методи обліку та аналізу об'єктивно перестають задовольняти потреби гнучкого управління підприємством як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. У цих умовах необхідна швидка інтеграція обліку, аналізу, нормування, планування і контролю в цілісну єдину систему формування, обробки і узагальнення інформації для ухвалення на її основі обґрунтованих оперативних і стратегічних управлінських рішень.

Інтегрована система контролінгу розглядає весь комплекс питань, пов'язаних з процесом реалізації цілей підприємства: планування, розробку бюджетів, облік, аналіз і контроль відхилень фактичних результатів діяльності від планових, вироблення оптимальних управлінських рішень. Велика увага надається управлінню прибутком підприємства, методам діагностики фінансово-господарської діяльності, способам уникнення банкрутства та кризових ситуацій. Аналіз практики управління підприємствами кінця XX сторіччя показує, що методи економічного управління, які використовують колишні методи планових інструментів, систем обліку й аналізу, вже не можуть дати об'єктивних результатів. Тому необхідно освоювати абсолютно нові методи планування, обліку та контролю, економічного аналізу. Для підвищення керованості сучасного підприємства необхідно використовувати відповідні методи аналізу та додаткові інструменти. Завдяки більш швидко одержуваній точній і змістовній аналітичній інформації про діяльність підприємства можна ухвалювати ефективніші рішення, або гарантувати довгострокове існування підприємства, підвищити його рівень конкурентоспроможності.

Процес складання бюджетів – один з найважливіших у системі планування й контролю на підприємстві. На нашу думку, що при розробці бюджетів керівництво ТОВ «Ельман» має орієнтуватися на конкретні цілі.

У процесі бюджетування визначається безліч показників діяльності підприємства і серед них необхідно обрати ті, які будуть віднесені до системи підконтрольних показників ефективного управління. На нашу думку, основними рівнями формування переліку підконтрольних показників мають бути структурні підрозділи підприємства, менеджери яких спроможні справляти на них вплив. Оскільки контролінг являє собою інформаційне забезпечення орієнтованої на результат системи прийняття рішень, то система підконтрольних показників має бути теж орієнтованою на результат.

Оптимізація фінансового результату при гарантованій ліквідності розглядається як головна мета оперативного контролінгу, тому система підконтрольних показників має містити всі складові фінансового результату та ліквідності.

На величину прибутку діють як чинники, які зазнають впливу з боку підприємства, так і чинники, які не залежать від його зусиль. При побудові моделі формування системи підконтрольних показників ефективного управління необхідно враховувати тільки ті чинники, на які підприємство може здійснювати вплив з метою збільшення прибутку. Тому ми пропонуємо сформувати в ТОВ НВП “Ярус” модель системи підконтрольних показників, орієнтованих на прибуток (рис. 3.6).

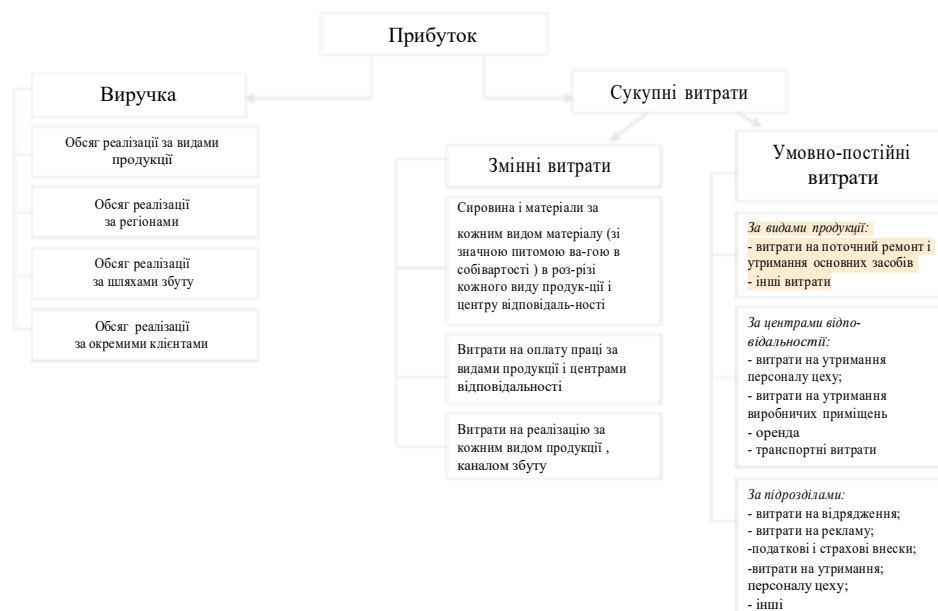


Рис. 3.6. Рекомендована модель формування системи підконтрольних показників ефективного управління у ТОВ «Ельман», орієнтованих на прибуток

Наступним напрямом формування переліку підконтрольних показників ефективного управління є деталізація коефіцієнта ліквідності. Істотний вплив

на нього справляють величина оборотних активів, величина товарно-матеріальних цінностей і розмір короткострокових зобов'язань підприємства. Таким чином, формування системи підконтрольних показників здійснюється в розрізі цих величин. Крім того, слід пам'ятати, що граничне значення коефіцієнта ліквідності, при якому підприємство можна вважати платоспроможним, дорівнює 0,6. Отже, метою контролінгу є забезпечення коефіцієнта ліквідності не менше від встановленого граничного значення.

Ще одним, не менш значним, напрямом аналітичної роботи контролінгу є аналіз відхилень фактичних показників від планових. Професійне і своєчасне використання інформації, що міститься у відхиленнях, свідчить про ефективне функціонування контролінгу.

Порівняння фактичних показників і планових є суттю контролінгу. Планові показники формуються в процесі бюджетування, а фактичні містяться у внутрішній звітності підприємства, що визначає місця виникнення відхилень, причини і винних у їх появі. Визначення впливу різних чинників на величину кінцевого результату запропоновано здійснювати за допомогою методу ланцюгових підстановок, що може поєднуватися з іншими методами факторного аналізу.

Наступним кроком упровадження інтегрованої системи контролінгу в систему управління ТОВ «Ельман» є визначення етапів його впровадження. Служба контролінгу, що органічно входить до загальної організаційної структури підприємства, є великим підґрунтям в оптимізації цілей і виробленні альтернативних рішень щодо впливу керівництва на інші економічні служби з метою успішного виконання кінцевих завдань підприємства та адекватного реагування на виклики зовнішнього середовища.

В цілому система контролінгу покликана забезпечувати керівництво підприємства об'єктивною, достовірною і своєчасною інформацією. Невиконання системою цього призначення може призвести до втрат на

підприємстві, тому що відсутність достовірної інформації спричиняє невірні управлінські рішення, що згодом відобразиться на роботі та фінансово-економічному стані підприємства. Невірне ведення обліку і складання звітності може, зокрема, каратися штрафними санкціями з боку податкових органів. Крім того, якщо система оперативного контролінгу не надає необхідної інформації, підприємство може зазнавати збитків, виплачуючи пеню постачальникам. Таким чином, втрати при одержанні неякісно підготовленої інформації досить великі.

Ефективне функціонування служби контролінгу залежить від інформаційного забезпечення. Визначено, що основним джерелом вхідного інформаційного потоку контролінгу є аналітичні дані про витрати підприємства з облікових реєстрів. Необхідно забезпечити збір і групування цих даних відповідно до основних елементів витрат (для досліджуваних підприємств виділено ці групи). До завдань служби контролінгу ТОВ «Ельман» необхідно також віднести завдання щодо формування та вдосконалення архітектури інформаційних потоків, оптимізації документообігу на підприємстві, а також автоматизації фінансово-господарської діяльності підприємства.

На рис. 3.7 представлено концептуальну модель інтегрованої системи «Контролінг» у системі управління ТОВ «Ельман».

На нашу думку, для ефективного впровадження інтегрованої моделі контролінгу в діяльність ТОВ «Ельман» необхідно створити і відповідні організаційно-економічні передумови. Для цього спочатку варто визначити організаційну форму проведення | аналізу зовнішнього середовища. При дослідженні окремих напрямків зовнішнього середовища підприємство може звертатися до спеціалізованих дослідницьких організацій.

Разом з тим, фахівці комерційного відділу ТОВ «Ельман» повинні самостійно проводити комплексне дослідження зовнішнього середовища. При створенні цього напрямку роботи доцільно об'єднати зусилля комерційного

відділу з іншими підрозділами, що займаються вивченням окремих аспектів зовнішнього середовища.

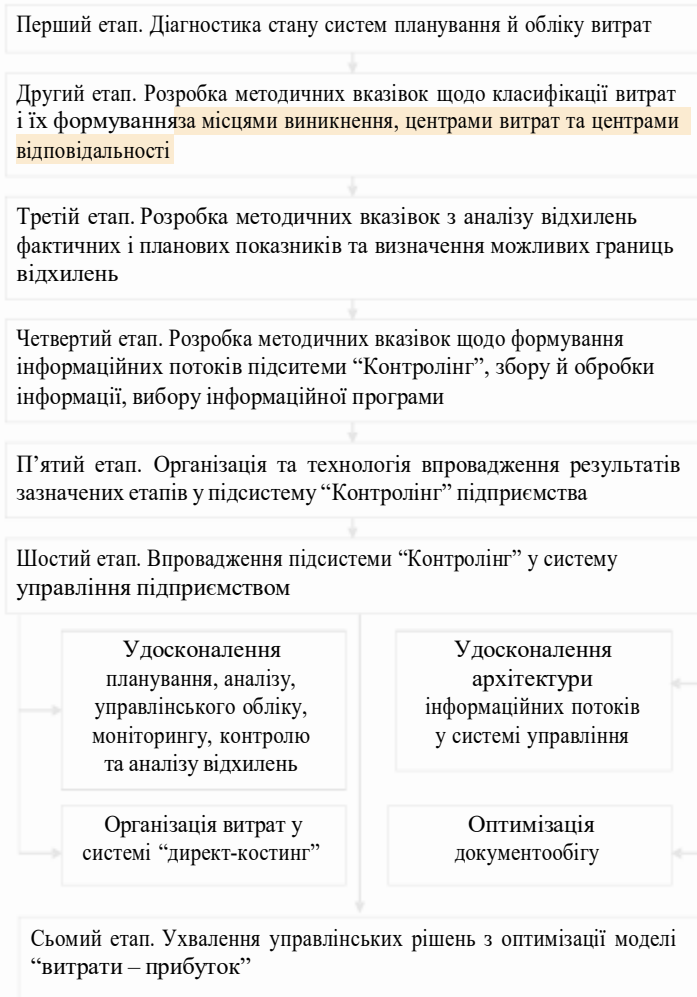


Рис. 3.7. Рекомендована концептуальна модель інтегрованої системи «Контролінг» у системі управління ТОВ «Ельман»

Тому необхідно розділити між цими підрозділами повноваження і відповідальність у системі дослідження зовнішнього середовища підприємства а також налагодити інформаційну взаємодію таким чином, щоб не відбувалося дублювання робіт і, у той же час, не виникали інформаційні пробіли по яких-небудь напрямках. Це, насамперед, стосується взаємодії спеціалізованого підрозділу з юридичним і фінансово-обліковим відділами. З постачальницькими і збутовими підрозділами повинний бути налагоджений вільний обмін інформацією. А фахівці комерційного відділу повинні не тільки збирати інформацію від підрозділів, але і координувати і направляти їхні зусилля на більш активний збір інформації про зовнішнє середовище. Для цього необхідно розробити і надати методичні рекомендації працівникам підприємства про те, яку, де і від кого варто збирати інформацію. Робота по дослідженню зовнішнього середовища повинна здійснюватися при активній підтримці вищого керівництва. Воно повинно надавати комерційному відділу відкритий доступ до інформаційних ресурсів підприємства, у тому числі конфіденційних, а також самим постачати інформацією, отриману за своїми каналами.

Для вирішення разових, нетипових завдань із збору й аналізу інформації про зовнішнє середовище, а також при розробці прогнозів крім постійно діючих фахівців комерційного відділу їм можуть надати велику допомогу спеціально створені тимчасові проблемні групи. Вони повинні працювати в тісному контакті з відділом маркетингу, від якого повинні одержувати необхідну методичну допомогу й інформацію.

Крім використання ефективних методів прогнозування змін чинників зовнішнього середовища в практичній діяльності ТОВ «Ельман» слід визначити напрямки удосконалення діагностики внутрішнього середовища. Для цього рекомендуємо керівництву ТОВ «Ельман» використати метод ситуаційного аналізу “S8” (рис. 3.8).

Рис. 3.8. Рекомендовані складові ситуаційного аналізу “S8” для ТОВ «Ельман»



Цей метод пропонує реалізацію двох напрямків (площин) аналізу - внутрішнього й зовнішнього. Для проведення внутрішнього аналізу виокремлюється набір функціональних областей організації, по яких варто створювати так зване “досье внутрішніх факторів”.

Для проведення зовнішнього аналізу керівництву ТОВ «Ельман» слід розробляти послідовність питань, що вимагають постановки й пошуку відповідей, і які допоможуть створити “досье зовнішніх факторів”. Комплексний ситуаційний аналіз є синтезом системного, ситуаційного й біологічного підходів до організації. Запропонований метод і процедура його

реалізації дозволяє здійснити різними методами діагностику організації для виявлення її проблем в аспекті відносин з навколишнім середовищем з метою приведення у відповідність із нею організації (рис. 3.9).

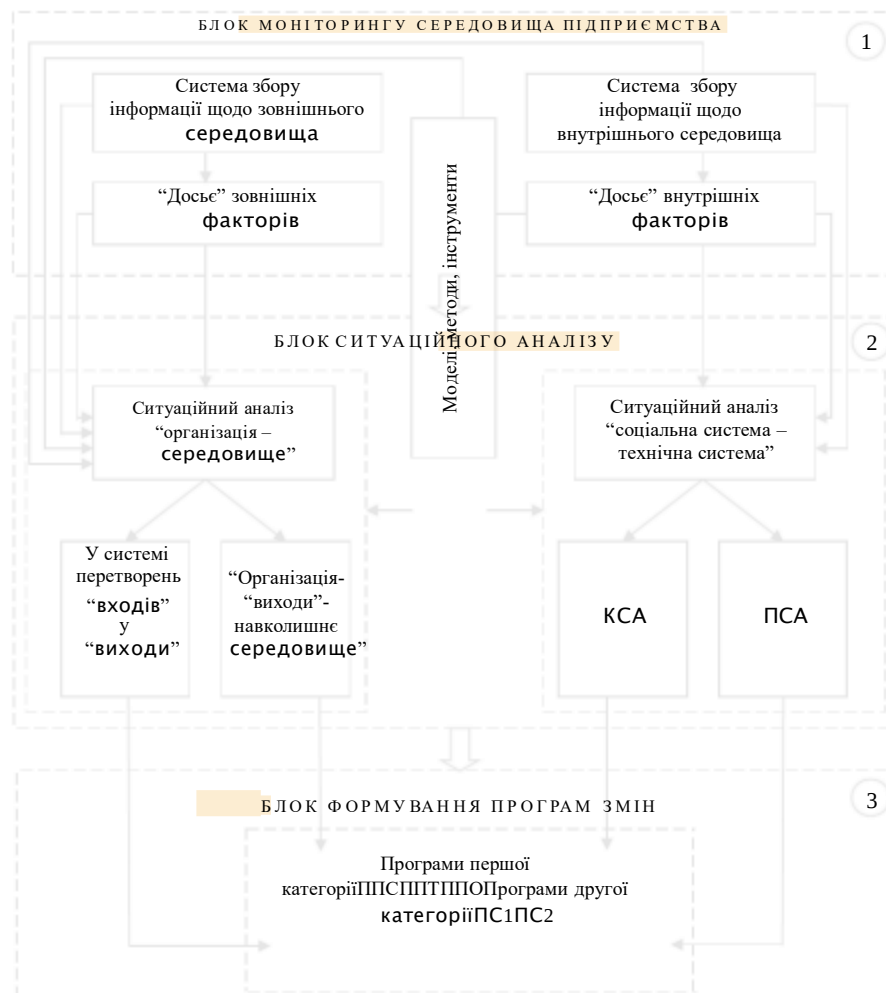


Рис. 3.9. Рекомендований процес реалізації комплексного ситуаційного аналізу для діагностики змін у ТОВ «Ельман»

Результати діагностики внутрішнього середовища ТОВ «Ельман» створюють методологічну основу для оцінки необхідних змін за ступенем важливості для організації з метою визначення пріоритетів і більш спрямованого фокусування уваги й концентрації зусиль.

Після комплексного ситуаційного аналізу керівництво зможе сформувати блок програм організаційних змін, який містить дві групи:

1) перша група включає програми першої категорії (П1), що є наслідком комплексного ситуаційного аналізу. Програми першої категорії поділяються на програми вирішення проблем стратегічного (ППС), тактичного (ППТ) та оперативного (ППО) характерів;

2) друга група програм (П2) пов'язана з завданнями виявлення і усунення тих змін технічної системи, які є наслідком змін соціальної. Для їх виявлення розроблено алгоритм, що дозволяє знайти програми, які приводять у відповідність соціальну систему технічній після змін технічної (ПС1) і, навпаки, технічну – соціальній після зміни соціальної (ПС2).

Таким чином, розглянута інтегрована система контролінгу допоможе керівництву ТОВ «Ельман» сформувати чітку мережу її реалізації, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності управління підприємством.

ВИСНОВКИ

У процесі вивчення теоретико-методичних засад формування організаційно-економічного механізму процесу контролінгу у ТОВ «Ельман», нами були зроблені наступні висновки та узагальнення:

1. Визначено сутність поняття «контролінг» та особливості процесу контролінгу на підприємстві. Було з'ясовано, що контролінг відіграє дуже важливу роль в системі управління підприємством, будучи одним із найсучасніших і ефективних систем управління підприємством, є відособленою системою, економічна сутність якої полягає в динамічному процесі перетворення та інтеграції існуючих методів обліку, аналізу, планування, контролю і координації в єдину систему отримання, оброблення інформації для прийняття на її основі управлінських рішень, а точніше в систему управління підприємством, орієнтовану на досягнення всіх завдань, що постають перед підприємством.

Встановлено, що контролінг, як система управління економічними процесами, містить такі складові: фіксація фактичного стану справ; визначення завдань підприємства; постійне отримання та оброблення інформації з метою створення потрібних умов для ухвалення рішень; підготовка різноманітних допоміжних засобів, потрібних для управління підприємством; деталізоване планування; контроль діяльності через постійне спостереження за досягненням цілей підприємства і виконанням його планів, аналіз результатів діяльності.

Роль контролінгу, як підсистеми фінансового управління підприємством, полягає у підтримці та наданні допомоги керівнику. Беручи за основу дані бухгалтерського обліку, як джерело інформації, служба контролінгу вивчає явища і процеси, що відбуваються на підприємстві, виявляє слабкі місця, порівнює фактичні показники із запланованими та аналізує причини відхилення, а також пропонує заходи щодо покращення ситуації на підприємстві.

2. Головна мета контролінгу – орієнтувати процес управління підприємством на досягнення всіх цілей. Як правило, цілі підприємства утворюють “дерево цілей”. На кожному рівні “дерева цілей” формується своя мета. Таким чином, контролінг як цілісна система складається з двох важливих видів: стратегічний та оперативний контролінг.

3. Проведено класифікаційну характеристику видів контролінгу на підприємстві. Було з'ясовано, що стратегічний контролінг – це координація функцій стратегічного аналізу, цілевиявлення, планування і корекції стратегії; здійснення контролю за функціонуванням усієї системи в цілому, а також розвиток стратегічного інформаційного забезпечення. Головне в стратегічному контролінгу – це координація і контроль етапів стратегічного управління як процесу і його елементів як системи. У свою чергу, фінансовий контролінг – це система методів і інструментів, що спрямована на функціональну підтримку фінансового менеджменту на підприємстві шляхом концентрації контролюючих дій за основними напрямками управління його фінансами, виявлення відхилень фактичних значень контрольних показників від нормативних (планових) і вжиття оперативних заходів для нормалізації процесу управління фінансами.

Встановлено, що у сучасній практиці найбільш поширеними формами контролінгу є зовнішній контролінг та самоконтролінг. Суб'єктами зовнішнього контролінгу є фахівці зі спеціальною теоретичною підготовкою та практичним досвідом діяльності у певній сфері фінансово-господарської діяльності – контролери. Суб'єктами самоконтролінгу є передусім менеджери вищого рівня та власники суб'єкта господарювання.

4. Організаційно-економічний механізм контролінгу підприємства є результатом дії системи внутрішніх і зовнішніх чинників функціонування та розвитку підприємства, в якому відображається складна система різноманітних економічних відносин. Разом з тим, зі свого якісного боку, він виступає і

визначальним фактором успішності цього підприємства, будучи інструментом досягнення поставленої мети.

Для забезпечення ефективності контролінгу на підприємстві необхідне досягнення збалансованої роботи всіх складових його організаційно-економічного механізму: 1) інформаційного забезпечення контролінгу; 2) матеріально-технічного забезпечення контролінгу; 3) методичного забезпечення контролінгу; 4) кадрового забезпечення фінансового контролінгу, а також системи розподілу задач і функцій контролінгу між підрозділами підприємства; 5) механізму оцінки ефективності системи фінансового контролінгу та окремих управлінських рішень в системі контролінгу; 6) конкретних інструментів фінансового контролінгу.

5. Контролінг є складовою виробничо-організаційної та фінансово-економічної структури та здійснює координацію елементів управлінської системи, значення якої складається у визначенні основної мети діяльності підприємства, формулюванні основних завдань, в основному, на багаторічну перспективу, складання кошторисів і координація підрозділів, служб та організацій підприємства для вирішення основних планів.

6. Здійснено характеристику ТОВ «Ельман» як соціально-економічної системи. Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи було обрано товариство з обмеженою відповідальністю «Ельман» (далі – ТОВ «Ельман»), яке є будівельною компанією, що надає повний спектр послуг у сфері проектування та будівництва багатопверхових житлових будинків, офісних приміщень, громадських споруд у м. Полтаві та Полтавської області.

На даному етапі розвитку діяльність підприємства спрямована на використання прогресивних будівельних технологій, а саме – каркасно-монолітного будівництва, яке є найбільш перспективною технологією зведення будинків та споруд на сьогоднішній день.

Основною метою діяльності товариства, згідно зі Статутом, є участь у соціально-економічному розвитку регіону, забезпечення фізичних та юридичних осіб товарами, роботами та послугами, провадження господарської та комерційної діяльності для реалізації інтересів учасників на основі отриманого прибутку.

Предметом діяльності ТОВ «Ельман» є: будівельні, будівельно-монтажні, ремонтні, оздоблювальні та реставраційні роботи; розбирання та знесення будівель, земельні роботи; проектно-конструкторські, проектно-пошукові, архітектурно-проектні, дослідні, експериментальні, впроваджувальні, випробувальні роботи; виробнича діяльність; сервісне обслуговування; лізингові (орендні) операції із нерухомістю; надання побутових послуг; торгово-закупівельна та зовнішньоекономічна діяльність.

7. ТОВ «Ельман» є юридичною особою, що здійснює свою господарську діяльність відповідно до Статуту, виступає в ролі генерального підрядника будівельних робіт.

Встановлено, що підприємство є соціально-економічною системою, цілісною освітою, особливим об'єднанням її складових елементів або підсистем управління: керуючої та керованої. Разом з тим, ТОВ «Ельман» має лінійно-функціональну (змішану) організаційну структуру управління, де управлінський процес розподілено за функціональними підсистемами.

8. Проведений аналіз персоналу показав, що негативним моментом поточної діяльності підприємства є скорочення загальної чисельності персоналу у 2021 році на 4 особи порівняно з рівнем 2019 року та на 1 особу відповідно до показника 2020 року. На виробничий персонал у 2021 році припадало 51,52% усіх співробітників підприємства, тоді як на управлінський персонал – 48,48%. Кількість працівників основного складу у 2020-2021 роках досягла 23 особи, що на 1 особу менше рівня 2019 року. Більша частина персоналу належить до середньої вікової групи (36-49 років), питома вага якої у 2021 році склала

60,61% у загальній структурі персоналу, що на 1,59% нижче за рівень 2019 року та на 1,15% менше, ніж 2020 року. Протягом 2019-2021 років кількість молоді віком 15-35 років залишалася незмінною – 4 особи, а їхня частка у структурі персоналу на кінець періоду склала 12,12%. Порівняно з 2014 роком у 2016 році відбулося збільшення кількості та частки персоналу, який має базову вищу освіту. Неповну вищу освіту мали як працівники апарату управління, і виробничий персонал, а середню освіту і спеціальну підготовку працівників мав лише виробничий персонал.

Крім того, у ТОВ «Ельман» відбулося скорочення чисельності персоналу зі стажем роботи від 5 до 10 років, питома вага якого становила 39,39% у 2021 році. Велика питома вага (24,25% у 2021 році) посідає співробітники з досвідом роботи від 3 до 5 років. Серед працівників підприємства переважає чоловічий контингент працівників (87,88% від загальної чисельності у 2021 році). При цьому порівняно з 2014 роком кількість чоловіків скоротилася на 3 особи, а жінок – лише на 1 особу. Встановлено, що протягом трьох останніх років на підприємстві темп звільнення працівників перевищував темпи оновлення кадрового складу. Це є свідченням недостатньої згуртованості колективу суспільства. У 2021 році було оновлено 6,06% його кадрового складу, проте значення коефіцієнтів вибуття персоналу та плинності кадрів становило 8,82% та 9,09% відповідно. На підприємстві понад 3% робочого часу становлять його непродуктивні втрати. Крім того, відбулося скорочення продуктивно використаного робочого часу, що свідчить про наявність простоїв у роботі підприємства та скорочення обсягів його господарської діяльності. Спостерігається збільшення фонду заробітної плати у 2021 році порівняно з попередніми роками. Фонд основної заробітної плати у 2021 році становив 87,5% у загальній структурі, на фонд додаткової заробітної плати припало 9,7%, а на інші заохочувальні та компенсаційні виплати – 2,8%.

9. Проаналізовано господарсько-фінансову діяльність ТОВ «Ельман».

Зроблений аналіз показав, що чистий прибуток від реалізації продукції у 2021 році порівняно з 2019 роком зменшився на 3290,6 тис. грн., а порівняно з 2020 роком – збільшився на 2263,6 тис. грн. Негативною ознакою для досліджуваного підприємства є збільшення розміру матеріальних витрат, що у 2021 році зросли на 1116,9 тис. грн. порівняно з 2020 роком, але, порівнюючи з 2019 роком, цей показник зменшився на 2461,5 тис. грн. Негативні зміни спостерігаються у скороченні показників фондovіддачі основних засобів (з 191,63 грн. у 2019 році до рівня 6,88 грн. у 2021 році) та підвищенні фондомісткості продукції (з 0,005 коп. у 2019 році до 0,15 коп. у 2021 році року). Собівартість реалізованої продукції у 2021 році досягла рівня 4960,2 тис. грн., що більше на 2145,5 тис. грн., ніж у 2020 році, але на 3369,4 тис. грн. менше за показник 2019 року. Чистого прибутку у 2019 та 2020 роках не було порівняно з 2021 роком, а чистий збиток становив 403,1 та 522,8 тис. грн. відповідно. Це свідчить про зниженні ефективності діяльності підприємства.

Встановлено, що загальний розмір операційних витрат у 2021 році становив 4675,8 тис. грн., що менше за рівень 2019 року на 2654,7 тис. грн., але перевищує значення 2020 року на 1358,2 тис. грн. Значно зріс за аналізований період обсяг матеріальних витрат, витрат за оплату праці та відрахувань на соціальні заходи. Позитивним моментом є тенденція до зниження інших операційних витрат суспільства. Крім того, лише у 2021 році підприємство зуміло погасити свої збитки 2019 та 2020 років у сумі 925,9 тис. грн. та вийти на показник чистого прибутку у незначному розмірі 6,1 тис. грн. Найбільші значення спостерігаються у показниках збитковості витрат, яка у 2019 році склала -4,84%, у 2020 році піднялася – до рівня -18,57%, а у 2021 році було досягнуто рентабельності витрат у розмірі 0,12%. Збитковість реалізації продукції суспільства протягом 2019-2020 років досягла аналогічного рівня (-4,81% у 2019 році та -18,54% у 2020 році), а розмір рентабельності реалізації

продукції лише у 2021 році становив 0,12%. Такі зміни відбулися й у значеннях показників рентабельності (збитковості) сукупних активів та власного капіталу. Це свідчить про те, що вищому керівництву ТОВ «Ельман» у майбутньому необхідно не допускати появи збитків, а також слід значно збільшити чистий прибуток для підвищення рівня рентабельності.

10. Здійснено оцінку ефективності діючого організаційно-економічного механізму процесу контролінгу у ТОВ «Ельман». На основі узагальнення стану фінансово-господарської діяльності підприємства було встановлено, що у діяльності ТОВ «Ельман» цілісна система контролінгу ще не сформована. Зокрема, у господарській діяльності підприємства всі функції контролінгу покладено на бухгалтерію. Також важко погодитись з тим, що це є саме функції контролінгу. На нашу думку, це звичайний контроль, якій ведеться на кожному підприємстві, і є однією із головних функцій процесу управління.

Головними видами контролю, які здійснюються в діяльності ТОВ «Ельман» є: фінансовий контроль, бюджетний контроль, контроль якості, контроль товарно-матеріальних запасів та контроль інформаційних систем. Обов'язки щодо проведення того чи іншого виду контролю покладаються на відповідний відділ. Так, функцію контролю в ТОВ «Ельман» виконують відділи кадрів, фінансів, обліковий, комерційний та технічний відділи. Кожний з цих відділів є підлеглим генеральному директору підприємства. Також керівництво ТОВ «Ельман» в обліковому відділі сформувало ревізійну службу, яка контролює відділ фінансів. За статутом до неї не можуть входити співробітники відділу фінансів та інших підрозділів, діяльність яких ревізується. Але ревізійна служба не займається проведенням аудиторських перевірок та не складає аудиторські висновки. В межах вирішення цього питання керівництво підприємства віддає перевагу послугами незалежних аудиторських фірм.

11. У ТОВ «Ельман» існує відділ, який займається управлінням якістю, а саме проводить сертифікацію, стандартизацію і метрологію. На підприємстві

стандартизацією і сертифікацією займається відділ технічного контролю (ВТК) і комерційний відділ. Контроль за якістю технічних робіт веде центральна лабораторія.

Було з'ясовано, що процес контролю є невід'ємною складовою виробничо-господарської діяльності ТОВ «Ельман». Але дослідження показало, що здійснення цієї функції менеджменту на досліджуваному підприємстві є не досконалим і потребує внесення певних корективів стосовно удосконалення за допомогою впровадження ефективної системи контролінгу.

З метою підвищення ефективності організаційно-економічного механізму процесу контролінгу у ТОВ «Ельман» пропонуємо розглянути наступні рекомендації:

1. Раціоналізовано загальну систему управління ТОВ «Ельман» за умови реалізації організаційних аспектів процесу контролінгу. Автор вважає, що для удосконалення фінансово-економічної діяльності на підприємстві доцільно взяти за основу концепцію контролінгу та розробити шляхи її впровадження в систему управління ТОВ «Ельман» з урахуванням використання кадрового потенціалу за рахунок підвищення вмотивованості та автоматизації його дій, спрямованих на реалізацію функцій оперативного контролінгу, яка враховує ефективність використання основних засобів виробництва і стимулювання персоналу та є дієвим елементом створення ефективної системи управління.

2. На нашу думку, для ТОВ «Ельман» служба контролінгу – це окремо виділена консультативна служба підприємства, яка забезпечує оперативність збору та обробки інформації загальногосподарського призначення та сконцентровує увагу на методичному обґрунтуванні процедур підготовки управлінських рішень. Для створення такого структурного підрозділу виникає потреба у структурній побудові служби контролінгу.

3. Створення нової служби призведе до необхідності зміни організаційної структури ТОВ «Ельман». Служба контролінгу на підприємстві має бути

децентралізованою, бо контролери мають адміністративне підпорядкування директору служби контролінгу та функціональне підпорядкування директорам (менеджерам) підрозділів. З іншого боку, службу контролінгу доцільно поставити в залежність від генерального директора ТОВ «Ельман», оскільки інформацію, яку готує служба контролінгу, призначена саме для нього. Також служба контролінгу на підприємстві повинна знаходитися певним чином у привілейованому становищі, оскільки наказом генерального директора інші служби будуть зобов'язані надавати підрозділу **контролінгу всю необхідну інформацію**. Тому не рекомендується підпорядковувати службу контролінгу **начальнику планово-економічного відділу чи головному бухгалтерові, незважаючи на подібність функцій їхніх служб функціям служби контролінгу**.

4. У запропонованій організаційній структурі управління ТОВ «Ельман» також рекомендуємо ввести такий підрозділ, як бюро інформаційних технологій. Обґрунтування необхідності такої структурної ланки полягає у тому, що сучасний контролінг базується на інформаційних технологіях. Це дозволяє значно скоротити витрати часу на обмін даними, знизити трудомісткість обліково-аналітичних процедур, збільшити обсяги переробленої інформації. Ми переконані, що створення служби контролінгу в ТОВ «Ельман» дозволить керівництву підприємства децентралізувати управління, створити такий підрозділ, на який можливо покласти відповідальність за результати роботи; сконцентрувати необхідну інформацію для планування, прогнозування та управління в одному структурному підрозділі; забезпечити оперативність збору інформації та швидкість досягнення цілей; підвищити конкурентноздатність підприємства.

5. Розроблено та впроваджено інтегровану систему контролінгу у діяльності ТОВ «Ельман». З метою швидкої інтеграції обліку, аналізу, нормування, планування і контролю у **цілісну єдину систему формування, обробки і узагальнення інформації для ухвалення на її основі обґрунтованих**

оперативних і стратегічних управлінських рішень, в ТОВ «Ельман» слід створити інтегровану систему контролінгу.

Для ефективного впровадження інтегрованої моделі контролінгу в діяльність ТОВ «Ельман» необхідно створити і відповідні організаційно-економічні передумови. Для цього спочатку варто визначити організаційну форму проведення аналізу зовнішнього середовища. При дослідженні окремих напрямків зовнішнього середовища підприємство може звертатися до спеціалізованих дослідницьких організацій.

Разом з тим, фахівці комерційного відділу ТОВ «Ельман» повинні самостійно проводити комплексне дослідження зовнішнього середовища. При створенні цього напрямку роботи доцільно об'єднати зусилля комерційного відділу з іншими підрозділами, що займаються вивченням окремих аспектів зовнішнього середовища. Тому необхідно розділити між цими підрозділами повноваження і відповідальність у системі дослідження зовнішнього середовища підприємства, а також налагодити інформаційну взаємодію таким чином, щоб не відбувалося дублювання робіт і, у той же час, не виникали інформаційні пробіли по яких-небудь напрямках.

6. З метою вирішення разових, нетипових завдань із збору та аналізу інформації про зовнішнє середовище, а також при розробці прогнозів крім постійно діючих фахівців комерційного відділу їм можуть надати велику допомогу спеціально створені тимчасові проблемні групи. Вони повинні працювати в тісному контакті з відділом маркетингу, від якого повинні одержувати необхідну методичну допомогу та інформацію.

7. Для проведення зовнішнього аналізу керівництву ТОВ «Ельман» рекомендуємо розробити послідовність питань, що вимагають постановки та пошуку відповідей, і які допоможуть створити “досьє зовнішніх факторів”. Комплексний ситуаційний аналіз є синтезом системного, ситуаційного та біологічного підходів до організації. Запропонований метод і процедура його

реалізації дозволяє здійснити різними методами діагностику організації для виявлення її проблем в аспекті відносин з навколишнім середовищем з метою приведення у відповідність із нею товариства.

8. Крім використання ефективних методів прогнозування змін чинників зовнішнього середовища у практичній діяльності ТОВ «Ельман» пропонуємо визначити напрями підвищення ефективності проведення діагностики внутрішнього середовища. Для цього рекомендуємо керівництву досліджуваного підприємства використати метод ситуаційного аналізу “S8”.

Сподіваємося, що розглянута інтегрована система контролінгу допоможе керівництву ТОВ «Ельман» сформувати чітку мережу її реалізації, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності управління підприємством. Запропоновані напрями підвищення ефективності організаційно-економічного механізму процесу контролінгу на підприємстві сприятимуть формуванню стійких конкурентних переваг ТОВ «Ельман» на ринках збуту та зростанню рівня його конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Схожість

Джерела з Інтернету

823

5	https://nv.ntu.edu.ua/Archive/2009/19_4/151_Wolanyk_19_4.pdf	5.81%
6	https://conf-cv.at.ua/forum/53-479-1	5 джерел 3.75%
10	http://www.confcontact.com/2008dec/3_tarasyuk.php	2.87%
11	http://f-study.ru/2012/03/kontroling-u-sistemi-upravlinnya-finansovoyu-sanaciyeyu-pidpriyemstva	5 джерел 2.3%
13	http://lib.khmnu.edu.ua/pdf/visnyk_tup/2011/(171)2011-1-e.pdf	12 джерел 2.13%
14	https://conf-cv.at.ua/forum/113-1186-1	3 джерела 2.02%
15	http://fpnpu.cibs.ubs.edu.ua/issue/download/11510/6190	3 джерела 2.01%
17	http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/5487/1/178.pdf	1.9%
19	http://vlp.com.ua/files/02_31.pdf	28 джерел 1.66%
21	http://www.shram.kiev.ua/lib/612_87_1_2_index.shtml	8 джерел 1.56%
22	http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/34021/1/Bezrodna_Investuvannia_2013.pdf	1.55%
23	https://docplayer.net/60262012-Menedzhment-ta-marketing-sutnist-kontrolingu-na-pidpriemstvah.html	1.54%
24	http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/1210/1/Korotnian_O.V_Teor_i_prakt_PUA_18.pdf	2 джерела 1.53%
25	http://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/20308/%d0%9c%d0%be%d0%bd%d0%be%d0%b3%d1%80%d0%b0%d	2 джерела 1.51%
26	http://7000.kiev.ua/?s=card%2F13608	1.36%
27	http://ir.nusta.edu.ua/bitstream/123456789/5222/1/4766_IR.pdf	1.41%
28	http://www.kazedu.kz/referat/94054	9 джерел 1.41%
29	https://studfile.net/preview/9252233/page:4	2 джерела 1.38%
30	http://yak.vlynko.com/?p=376	2 джерела 1.35%
31	http://khntusg.com.ua/files/2016/26-27-16/dis-Rybakov.pdf	1.34%

32	http://esnuir.eenu.edu.ua/handle/123456789/14233	4 джерела	1.33%
33	https://alive-internet.pp.ua/ukr/referat-37019atrxg?download=	6 джерел	1.29%
34	http://www.lac.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Aspirantura/Rady/Spec_vchena_rada/Dysertacii/201	2 джерела	1.28%
35	https://library.krok.edu.ua/media/library/category/materiali-konferentsij/2019-11-22-21_1_materiali-%D1%81onferen	3 джерела	1.28%
36	https://ua-referat.com/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%B3_2	3 джерела	1.22%
37	https://manager.bobrodobro.ru/34740		1.18%
38	http://7000.kiev.ua/?s=card%2F17572	2 джерела	1.16%
39	https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/2663	4 джерела	1.13%
40	https://studfile.net/preview/7220847/page:2	2 джерела	1.13%
41	http://oaezsp.amu.edu.ua/metod/Gurinenko.pdf		1.12%
42	http://www.molodyvcheny.in.ua/files/conf/eko/13nov2015/13nov2015.pdf	3 джерела	1.06%
43	https://uadoc.zavantag.com/text/35624/index-1.html		1.05%
44	http://files.khadi.kharkov.ua/avtomobilnij-fakultet/item/download/18541_febbc0cb08eb6126247fcfa63b0314d6.html	2 джерела	1.03%
45	http://referatu.net.ua/referats/7569/177350	2 джерела	1.02%
46	https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/1660/%d0%a4%d1%96%d0%bd%d0%b0%d0%bd%d1%81%d0%be%...		1.02%
47	https://fin.bobrodobro.ru/19369	10 джерел	1.01%
48	http://dspace.opu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/9678/Su4asniTehnologiiMenegmentu%d0%9c%d0%9d%d0	2 джерела	1.01%
49	https://studfile.net/preview/5013061/page:6		1.01%
50	http://dspace.lgnau.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/311/19_073_%d0%97%d0%b5%d0%bb%d0%b8%d0%b	2 джерела	1%
51	http://www.khnu.km.ua/root/res/2-21-3-10.pdf		0.77%
52	http://ukrdoc.com.ua/text/26336/index-1.html		0.76%
53	http://magazine.faaf.org.ua/formuvannya-informaciynih-potokiv-obliku-ta-kontrolingu-v-sistemi-upravlinnya-agrarni	2 джерела	0.76%

Цитати

Цитати

5

- 1 Scientific progress: innovations, achievements and prospects : Proceedings of VI International Scientific and Practical Conference (Munich, Germany, March 6-8, 2023).
- 2 «Організаційно-економічний механізм процесу контролінгу на підприємстві в умовах економіки знань»
- 3 “Світова практика свідчить про те, що в міру потреби ефективного управління підприємством облік виробничих витрат і калькулювання собівартості продукції (виробничий облік) трансформується в управлінський облік ... обліком ця економічна система називається за традицією, оскільки вона включає в себе дії, що виходять за рамки обліку”
- 4 “контролінг - це новітня концепція ефективного управління підприємства для забезпечення його довготермінового існування на ринку”
- 5 "Навчіть нас методів контролінгу, і ми все самі зро- бимо"

Вилучення

Вилучення

5

<http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/1169/1/%D0%9E%D1%81%D1%8C%D0%BC%D0%B0%D0%BA%20%D0%90%> 21 джерело 3.22%

<http://nuwm.rv.ua/metods/asp/vd/v382e05.doc>

39 джерел 2.94%

<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/32286/1/%d0%9e%d0%9f%d0%97%d0%b7%d0%bc-21%20%d0%a1%d0%b0>

36 джерел 2.2%

<http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/issue/download/42/44>

36 джерел 1.41%

<https://www.turboreferat.ru/financial-management/vprovadzhennya-kontrolngu-na-vtchiznyanih-pdprimstvah/220255-10>

3 джерела 0.06%