

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра Економіки підприємства та організації підприємницької діяльності
(найменування кафедри)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
Янковий О.Г.

- (підпис)

“ ”

_ 2018 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(шифр та найменування спеціальності)
за магістерською програмою професійного спрямування
«Економіка та стратегія розвитку підприємства»
(назва магістерської програми)

на тему: **«Організація контролінгу на підприємстві (на прикладі
ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель»»)**

Виконавець:

студент центру вечірньої форми навчання

Комарніцька Катерина Вячеславівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, викладач

(науковий ступінь, вчене звання)

Чернова Вікторія Вадимівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНТРОЛІНГУ | |
| 1.1 Поняття контролінгу. Роль контролінгу в системі управління підприємством | 6 |
| 1.2 Функції контролінгу в організації, особливості..... | 18 |
| 1.3 Зарубіжний досвід використання контролінгу на підприємстві | 25 |
| Висновки до Розділу 1 | 34 |
| РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ МОМЕНТИ КОНТРОЛІНГУ. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ОДЕСЬКИЙ КАБЕЛЬНИЙ ЗАВОД «ОДЕСКАБЕЛЬ» | |
| 2.1 Основні фінансово-економічні показники діяльності досліджуваного підприємства | 36 |
| 2.2 Аналіз системи контролінгу на досліджуваному підприємстві | 44 |
| Висновки до Розділу 2 | 55 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ. | |
| 3.1 Досвід впровадження системи Balanced Score Card | 57 |
| 3.2 Рекомендації щодо інтеграції елементів Balanced Score Card в систему контролінгу ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель» | 62 |
| Висновки до Розділу 3 | 66 |
| ВИСНОВКИ..... | 68 |
| ДОДАТКИ..... | 71 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 87 |

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах ринкової економіки головною метою підприємства є досягнення ефективності господарської діяльності, та отримання максимально можливого прибутку. Для досягнення мети і виживання в умовах що постійно змінюються пріоритетне значення на вітчизняних промислових підприємствах має інтенсивність застосування вдосконалених підходів і методів аналізу, планування, контролю економічної діяльності, а також формування прогресивних організаційних структур і інформаційних систем.

Успіх підприємства можливий тільки при наявності ефективного механізму управління, що дозволяє суттєво підвищити його якість і результативність на основі застосування нових технологій управління підприємством, важливе місце серед них займає контролінг, що знаходиться на стику теорії прийняття рішень, теорії систем, математичного, інформаційного і організаційного моделювання.

Контролінг став новою управлінською концепцією, що підвищує ефективність діяльності і рівень інноваційного розвитку підприємств, вдосконалюючи якість менеджменту в умовах конкурентного зовнішнього середовища.

Для дослідження проблем організації контролінгу підприємства є досить велика теоретико методологічна база, основу якої складають праці зарубіжних і вітчизняних вчених. Дослідженню проблем становлення і розвитку контролінгу присвячені численні праці зарубіжних вчених Ю. Вебера, А.Дайле, Х.-Ю. Кюппер, Е. Майера, Р.Манна, Т. Райхмана, Х.Й. Фольмута, Д.Хана, П. Хорвата, Д. Шнайдера, Х. Штіглера та інших. Сучасні проблеми контролінгу широко висвітлено у працях науковців пострадянського простору: О.О. Ананькіної, Н. Д. Бабяк, Ю.І. Башкатової, І. Є. Давидович, Н.Г. Данилочкіної, О. О. Дегтярьової, О. М. Кармінського, Д. С. Лозовицького, Н.І. Оленева,

С. М. Петренка, О.Г. Примака, М.С. Пушкаря, Р.М. Пушкаря, Н.М. Селіванової, О. О. Терещенка, С.Г. Фалька та ін.

У роботах цих авторів в основному викладені теорія і практика контролінгу, загальні основи його природи і сутності. Переважна кількість зарубіжних дослідників, перш за все, спираються на національний досвід, який значно відрізняється в різних країнах, що накладає свій відбиток на їх практичне застосування і поширення на вітчизняних підприємствах. Крім того, ці автори не повно характеризують специфіку контролінгу як принципово нового інструменту менеджменту. В теорії досі відсутня чітка термінологічна визначеність, не розкриті сучасні особливості функціонування контролінгу та механізм його дії.

Відповідно до актуальності дослідження, наявної низки невирішених теоретичних і практичних питань була обрана тема кваліфікаційної роботи та визначені її цілі та задачі.

Метою роботи є вивчення теоретичних аспектів контролінгу та аналіз практичних моментів цього процесу, с метою формулювання рекомендацій щодо ефективнішого проведення цього процесу в організації.

Реалізація мети роботи передбачає постановку та вирішення наступних **завдань**:

- дослідити поняття контролінгу та його роль в системі управління підприємством;
- визначити функції контролінгу в організації, їх особливості;
- дослідити зарубіжний досвід використання контролінгу на підприємстві;
- проаналізувати основні фінансово-економічні показники діяльності досліджуваного підприємства;
- проаналізувати систему контролінгу на досліджуваному підприємстві;
- оцінити досвід впровадження системи Balanced Score Card;
- запропонувати рекомендації щодо інтеграції елементів Balanced Score Card в систему контролінгу ПАТ «Одескабель».

Об'єктом дослідження є підприємство кабельної промисловості ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель».

Предметом дослідження є комплекс теоретичних і методичних проблем, що виникають в процесі формування системи контролінгу з метою ефективного управління підприємством.

Методи дослідження. Методологічний рівень опрацювання теми дослідження, у данній роботі, став можливим завдяки застосуванню системи загальнонаукових та прикладних прийомів і методів наукового пізнання. В дослідженні теоретичних положень використання концепції контролінгу на підприємстві було застосовано поєднання методів історичного та логічного, наукової абстракції, узагальнення та класифікації. Також застосовано інтегральний та метод ланцюгових підстановок факторного аналізу для визначення впливу контролінгу на управлінську діяльність підприємства. Методи економічного аналізу, графічний та табличний методи було використано при опрацюванні емпіричних даних.

Інформаційну базу дослідження склали звітність і документи підприємства, праці зарубіжних і вітчизняних вчених, спеціалізовані довідники і ресурси мережі Internet.

Публікації. За результатами виконання кваліфікаційної роботи магістра опубліковано тези «Організація контролінгу на підприємстві», які були використані на сьомій міжнародній науково-практичній конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (м.Одеса, 14-15 вересня 2018 р.).

ВИСНОВКИ

Контролінг, як нове явище в теорії і практиці економічного управління, це спостереження і керування. У вітчизняній і зарубіжній літературі поняття «контролінг» трактується дуже широко, і досі немає єдиного підходу до його визначення.

Більшість вчених схиляються до думки, що “контролінг” – система управління, що включає аналіз, управлінський облік, внутрішньогосподарський контроль. Інші ж науковці розглядають “контролінг”, як концепцію управління та як контроль за рівнем доходів і витрат. Також зустрічається трактування що “контролінг” – це елемент управління.

В процесі управління за допомогою функцій та завдань контролінгу отримується та аналізується інформація із зовнішнього середовища; встановлюються плани, стандарти, нормативи та порівнюються з ними фактичні показники; в разі відхилень аналізуються причини та готується інформація для прийняття управлінських рішень вищим керівництвом.

Функції контролінгу визначаються поставленими перед організацією цілями і включають ті види управлінської діяльності, які забезпечують досягнення цих цілей. Їх багатоаспектність і різноманіття на підприємстві, свідчить про важливість його впровадження і колосальної ролі частки ефективного управління підприємством, що дає високі показники результативності.

На нашу думку основними і найважливішими функціями контролінгу є: координаційна, аналітична, організаційна, консультаційно-методична, інформаційна та контрольна.

Зарубіжний досвід контролінгу акцентує свою увагу на досягненні оптимального балансу інтересів між усіма задіяними в бізнесі групами учасників. У процесі дослідження нами було зібрано та систематизовано інформацію про особливості застосування системи контролінгу на

підприємствах різних країн. На основі чого можна зробити висновок що концепції контролінгу в країнах з ринково орієнтованою економікою мають спільні риси, їх відмінності полягають лише в розумінні ролі двох аспектів: прагматизм контролінгу та ступінь вдосконалення системи відповідно до менталітету управлінського персоналу.

В результаті аналізу основних фінансово-економічних показників діяльності досліджуваного підприємства можна стверджувати що підприємство динамічно розвивається у даній галузі.

Відділ аналізу господарської діяльності та контролінгу ПАТ «Одескабель» являється самостійним структурним підрозділом. Який виконує низку функцій в сфері управлінського обліку, контролю і аналізу та планування. В процесі своєї роботи контролер, ґрунтуючись на стандартних формах звітності, формує управлінську звітність у якій детально розкриті значущі для підприємства статті. На основі таких звітів керівники приймають управлінські рішення.

Шукаючи шляхи удосконалення системи контролінгу на досліджуваному підприємстві. Нами було оцінено досвід впровадження системи Balanced Score Card на зарубіжних і вітчизняних підприємств. Основна структурна ідея якої полягає в тому, щоб збалансувати систему показників у вигляді чотирьох груп: фінанси, клієнти, бізнес-процеси і працівники.

На основі розглянутого досвіду нами були запропоновані рекомендації щодо інтеграції елементів Balanced Score Card в систему контролінгу ПАТ «Одескабель». За допомогою BSC контролінг вносить відповідні зміни у внутрішнє середовище підприємства і вживає заходів щодо впливу на зовнішнє середовище.

Дослідження діючої системи контролінгу на підприємстві продемонструвало, що для поточного контролю та аналізу використовується великий перелік ключових показників. Це не дивно, враховуючи прогресивний досвід ПАТ «Одескабель» з впровадження та використання інструментарію контролінгу. Крім того, наявність на підприємстві автоматизованої системи

управління підприємством SteERP надає можливість аналізу та опрацювання великих масивів даних. Тому для впровадження BSC у роботу служби контролінгу було вжито наступні заходи:

- 1) Представлено стратегічні цілі підприємства у системі Balanced Score Card у графічному вигляді у розрізі «Фінанси»; «Клієнти»; «Бізнес-процеси» та «Працівники»;
- 2) Задані ключові показники діяльності у кожному з напрямків;
- 3) Визначено обсяг даних, які будуть використані у якості джерела інформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безрукова, Т. Л. Принципы, цели и задачи контроллинга в управлении промышленным предприятием [Электронный ресурс] / Т. Л. Безрукова, П. А. Петров // Вестник Башкирского государственного аграрного университета. – № 1, 2012. – С. 87–90. Режим доступа: https://elibrary.ru/downloadelibrary_17820035_49660317.pdf
2. Брохун Н.С. Аналіз ефективності впровадження та функціонування системи контролінгу на підприємствах. Вісник ЖДТУ. 2012. № 4(62). С. 35–38.
3. Букресва Д.С. Комплексна система показників ефективності контролінгу – інструмент контролю ефективності впровадження контролінгу на промисловому підприємстві. Розвиток бухгалтерського обліку, аналізу і контролю в умовах інтеграційних процесів: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (1–2 серпня, 2014 р.). К.: КЕНЦ, 2014. С. 24–25.
4. Вежов А. Опыт внедрения BSC: от тактики до стратегии / А. Вежов // Управление компанией. — 2006. — № 3. — С. 27—29.
5. Вихров А. А. Интеграция систем BSC и бюджетирования в единый инструмент управления / А. А. Вихров, Н. А. Лекомцев // Управление компанией. – 2005. – № 10 (53). – С. 43.
6. Гершун, А. Интеграция ССП и других систем управления компанией Текст. / А. Гершун // <http://www.intalev.ru/?id=4173>.
7. Говорушко Т. А. Проблемні аспекти впровадження контролінгу в Україні / Т. А. Говорушко, Д. О. Кроніковський // Економічний часопис – XXI. – 2011. – № 1–2. – С. 23–28
8. Дайле А. Практика контроллинга: монография. М. : Финансы и статистика, 2005. 336 с.
9. Дегтярева, О. А., 2008. *Контроллинг*. Одесса: Пальмира.
10. Дедов О.А., *Методология контроллинга и практика управления крупным промышленным предприятием*. М. 2008.

11. Дикань В.Л., Плугіна Ю.А. Контролінг в сучасній системі управління підприємством // Вісник економіки транспорту і промисловості: Збірник наук. праць. – №25. – Харків: УкрДАЗТ, 2009. – С. 20–23.
12. Зоріна О. Організація контролінгу в Україні: питання теорії та практики // Ринкова система України. – 2010. – № 12.
13. Зоріна О.А. Проблематика трактування контролінгу. Статистика України. 2011. № 1(52). С. 40–44.
14. Каменская О. А. Роль нефинансовых составляющих сбалансированной системы показателей в процессе бюджетирования / О. А. Каменская, Е. В. Акимова//Материалы IV междунар. науч.-практ. конф. (15-30 апреля 2008 г.). – София : Научное пространство Европы, 2008. – С. 26-28
15. Каплан, Роберт С. и Нортон, Дейвид П., 2003. *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию*. Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес».
16. Карминский, А. М., Оленев, Н. И., Примак, А. Г. и Фалько, С. Г., 2002. *Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях*. Москва: Финансы и статистика.
17. Керанчук Т. Л. Передумови виникнення та можливості використання концепції BSC на підприємствах України / Т. Л. Керанчук // Економіка, фінанси, право. —2007. — № 3. — С. 15—22.
18. Килимнюк В. Еволюція контролінгу, його місце і роль в економіці підприємства / В. Килимнюк // Економіст. -2004. -№1. -С. 29
19. Контролінг – від теорії до реалізації на практиці: Монографія / Кол. авт.: В.В. Прохорова, Л.С. Мартюшева, Н.Ю. Петрусевич, Ю.В. Прохорова; Харківський національний економічний університет. – Харків: ІНЖЕК, 2006.
20. Коробков, А. The Balanced Scorecard — новые возможности для эффективного управления Текст. / А. Коробков // <http://www.cfin.ru/management/bsc.shtml>

21. Котляр М. Л. Аналіз фінансового стану підприємства / М. Л. Котляр // Фінанси України. — 2004. — №5. — С. 99—104.
22. Крылов С.И. Развитие методологии анализа в сбалансированной системе показателей. М.: Финансы и статистика, 2010. 152 с.
23. Лозовицький, Д. С., 2012. Контролінг. Львів: Видавництво ЛьвДУВС.
24. Малікова С.Г. Курс лекцій з дисципліни «Контролінг»: навчальний посібник. - М.: Московський державний технічний університет імені Н.Е. Баумана, 2014. - 57 с. - Режим доступу: <http://www.iprbookshop.ru/30885> - ЭБС «IPRbooks».
25. Малярець Л. М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства : монографія / Л. М. Малярець, А. В. Штереверя. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2008.
26. Манн, Р. и Майер, Э., 1992. Контроллинг для начинающих. Перевод с немецкого. Москва: Финансы и статистика.
27. Манн, Р. и Майер, Э., 2004. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью. 2-е изд. Перевод с немецкого Ю. Г. Жукова. Москва: Финансы и статистика.
28. Мицкевич, А. Структура сбалансированной системы показателей / А.Мицкевич // Экономические стратегии. 2004.№5–6. С. 132–137.
29. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Пол Р. Нивен. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 328 с.
30. Нильс-Горан Ольве. Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию / Ольве Нильс-Горан, Жан Рой, Магнус Ветер. – М. : Вильямс, 2006. – 304 с.
31. Офіційний сайт Державного комітету статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://www.ukrstat.gov.ua/>
32. Офіційний сайт ПАО «Одесский кабельный завод «Одескабель» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.odeskabel.com/>

33. Офіційний сайт сайта Державної установи «Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://smida.gov.ua/>
34. Павлова, А. М. Контроллінг – лучший друг руководителя. *Элитариум: Центр дистанционного образования*, [online]. Доступно: http://www.elitarium.ru/2006/08/03/kontrolling_luchshijj_drug_rukovoditelja.html
35. Панасенко Л.І. Фінансова звітність, як інформаційна база стратегічного аналізу та контролінгу. Вісник Київського нац. університету ім. Т. Шевченка, 2001. 56 с
36. Попченко Е.Л., Ермасова Н.Б. Бизнес-контроллинг. М.:Альфа-Пресс, 2006.
37. Пушкар М.С., Пушкар Р.М. Контролінг – інформаційна під- система стратегічного менеджменту: Монографія. – Тернопіль: Картбланш, 2014. – 370 с.
38. Пушкар, М. С. та Пушкар, Р. М., 2004. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту. Тернопіль: Карт-бланш.
39. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами [Текст]. – 2-е изд., расшир. / под ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 128 с.
40. Секреты применения BSC от Роберта Каплана E-xecutive, Ward Howell International [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.balancedscorecard.ru/bsc856.htm>.
41. Стефанюк І.Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу // Фінанси України.– 2005.– №2. – С. 146–153.
42. Сухарева, Л. А. и Петренко, С. Н., 2002. Контроллинг – основа управления бизнесом. Киев: Эльга, Ника-Центр.
43. Уляшева Ж. Контроллинг в компании: методические проблемы / Ж. Уляшева // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 8. – С. 67–72.

44. Фалько, С. Г., 2006. *Контроллинг для руководителя*. Москва: Институт контроллинга.
45. Фалько, С. и Носов, В., 1995. *Контроллинг на предприятии*. Москва: Общество Знание России.
46. Хервиг Р. Фридаг, Шмидт В. Сбалансированная система показателей: руководство по внедрению. М.: Омега-Л, 2006. 267 с.
47. Худякова, Т. А. Генезис теории контроллинга: зару бежный аспект [Электронный ресурс] / Т. А. Худякова // Наука ЮУрГУ: материалы 67й науч ной конференции Секции социальногуманитар ных наук. С. 1537–1540. – Режим доступа : <http://dspace.susu.ru/xmlui/bitstream/handle/0001.74/5714/27.pdf?sequence=1>
48. Хьюберт К. Рамперсад. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов сохраняя целостность. – М.: Альпина Бизнес Букс., 2005. – 352 с
49. Чернова В.В. Контролінг в управлінні вартістю підприємства: дис. ... канд.економ. наук. Одеський національний економічний університет, 2018 р.
50. Чернова, В. В., 2013. Опыт внедрения инструментов контроллинга на промышленных предприятиях. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: «Економічні науки», 4 (202), т. 2, с. 27-31.
51. Чернова, В. В. и Дегтярева, О. А., 2014. Современный инструментарий планирования для целей контроллинга на промышленных предприятиях. *Економика и управление: проблемы, решения*, 3 (27), с. 27-31.