

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри, д.е.н., проф.

_____ І.О. Кузнецова

20.05.2024

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент**

за темою:

«Формування системи контролінгу підприємства»

Виконавець:

студент ЦЗФВН

Ранга Кирил

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

д.е.н., професор

Кузнецова І.О.

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Одеса 2024

Зміст

Вступ	3
Розділ 1	5
Теоретичні основи контролінгу	
1.1 Сутність та функції контролінгу	5
1.2 Управління витратами в системі контролінгу	13
1.3 Служба контролінгу в організаційній структурі підприємства та умови її впровадження	19
Розділ 2	24
Формування системи контролінгу портового терміналу	
2.1 Характеристика елеваторної галузі та ринку зерна України	24
2.2 Аналіз діяльності портового терміналу	32
2.3 Заходи з формування служби контролінгу підприємства	41
Висновки	54
Література	57

Вступ

Актуальність теми. В сучасних умовах господарювання зростають вимоги до вміння ефективно розпоряджатися ресурсами та гнучкості управління. Для вдосконалення технології управління та отримання максимальної результативності діяльності необхідно максимально використовувати внутрішні ресурси підприємства. Існує потреба в пошуку нових та вдосконалених систем управління, які забезпечують надійність функціонування підприємства. Це, у свою чергу, вимагає розробки механізмів координації і контролю всередині системи управління. Такі умови можуть бути досягнуті завдяки впровадженню системи контролінгу на підприємстві. Ця підсистема сприяє підтримці основної економічної мети підприємства: отримання прибутку. Всі ці аспекти визначають актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Метою роботи є підвищення прибутковості портового елеватору за рахунок створення служби контролінгу на підприємстві та організації системи управління за відхиленнями

У відповідності до цілі в кваліфікаційній роботі вирішені такі **завдання:**

- визначити сутність контролінгу як концепції управління діяльністю підприємства;
- проаналізувати розвиток елеваторної галузі;
- обґрунтувати структуру служби контролінгу та її основні функції;
- обґрунтувати процес управління за відхиленнями

Об'єкт дослідження: портовий термінал

Методи дослідження. В роботі використано низку методів наукового дослідження: систематизацій під час вивчення сутності контролінгу, методи статистичного аналізу для визначення тенденцій розвитку елеваторної галузі; методику аналізу привабливості бізнесу Ансоффа, метод аналізу внутрішнього середовища SNW-аналіз, метод побудови процесу управління,

метод управління за відхиленнями.

Практичне значення. В роботі проведений аналіз відхилень витрат, що дало змогу виявити причини відхилень, оцінити їх вплив на роботу підприємства та надати рекомендації з прийняття управлінських рішень для ліквідації негативного впливу відхилень на економічний результат роботи підприємства.

Отже за результатом формування відділу контролінгу та його діяльності, направленої на зниження витрат, буде отримано додатковий прибуток 2073,31 тис. грн. , що свідчить про доцільність запропонованих заходів.

Висновок

У відповідності до цілі дипломної роботи отримані наступні результати.

1. На підставі проведеного нами аналізу концепції контролінгу у наукових літературних джерелах ми виокремили основні напрямки управлінської діяльності згідно згаданої концепції, визначили основні об'єкти контролінгу: бюджетування, управління за відхиленнями, управління витратами, критерії прийняття управлінських рішень, інформаційне забезпечення. Був проведений аналіз функцій контролінгу в науковій літературі, що дав змогу виділити три основні: контрольна, інформаційна та підтримуюча.

2. Підприємства елеваторної галузі виконують важливу функцію зберігання зерна та його перевалки. Обсяг послуг цих підприємств значною мірою залежить від обсягів валового збору зерна. За результатами аналізу статистичних даних можна стверджувати, що у довоєнні роки валовий обсяг збору зерна постійно збільшувався, що впливало на збільшення експортного потенціалу. Війна негативно вплинула на експортування зерна. Проте після розблокування Чорного моря ЗСУ експорт зернових відновився. З використанням методики Ансоффа нами визначено, що існує висока привабливість бізнесу в елеваторній галузі.

3. За результатами аналізу діяльності ТОВ «Укрелеваторпром» встановлено, що це дочірнє підприємство однієї з найбільших світових агропромислових американських корпорацій Archer Daniels Midland (ADM).

Елеватор «Укрелеваторпром» є сучасним портовим терміналом, який оснащений найсучаснішим обладнанням від провідних світових виробників, має великі потужності із зберігання та перевалки зерна, практично повністю автоматизований, має зручне географічне розташування. Завдяки тому, що це підприємство входить до компанії «АДМ», в яку входить ще 12 лінійних елеваторів, працює воно стабільно.

За результатами діагностики з використанням SNW-аналізу ми можемо дійти висновку, що підприємство займає сильну позицію. Разом з тим є відставання за фінансовою складовою та рівнем рентабельності бізнесу. Ми пропонуємо вирішити покращення фінансових показників за рахунок створення служби контролінгу.

4. За результатами проведеного нами порівняння різних форм служби контролінгу, обґрунтовано, що формування окремого відділу контролінгу є найбільш оптимальним, бо поряд з якістю та повнотою обробки інформації, у цієї служби є чітка ієрархія, чітко окреслені обов'язки у кожного члену відділу, він дозволить більш гнучко приймати рішення в складних умовах ведення бізнесу. Нами запропоновано організаційну структуру та функціональні обов'язки відділу контролінгу.

5. Основним інструментом аналізу діяльності підприємства у концепції контролінгу є управління за відхиленнями. Для його реалізації нами запропоновано логічну схему управління за відхиленнями, яка чітко визначає діяльність відділу контролінгу.

Підприємство у лютому 2024 року зазнало збитків, що обумовлено невиконанням запланованого обсягу послуг, а також через те, що більша частина витрат на підприємстві має постійний характер і не залежить від обсягів надання послуг.

Відповідно до запропонованої нами логічної схеми нами проведено порівняння фактичних та планових показників витрат підприємства. Нами був розрахований гнучкий бюджет з урахуванням невиконання запланованого обсягу надання послуг. Також проведено аналіз відхилень за

їх розміром, всі відхилення розбиті на значні та незначні, систематизовано причини відхилень.

Після проведення аналізу відхилень витрат за лютий 2024 рік можемо зробити висновок, що невиконання плану реалізації послуг принесло підприємству збитки. Це можна пояснити декількома причинами:

1. переважна частина витрат на підприємстві мають умовно-постійний характер, тому зміна обсягу надання послуг не вплинула на обсяг витрат.

2. Велика частка негативних відхилень виникла через зміну ціни і саме на цю причину ми не можемо вплинути.

3. Також велика частка відхилень виникла через неточність планування. Ці помилки слід проаналізувати керівникам дільниць, де виникли ці відхилення, бо причиною може бути і збільшення використання ресурсів на проведення операції, а це додаткові витрати підприємства.

Запропоновано форму звітності керівництву від відділу контролінгу, в якій запропоновано рішення щодо усунення відхилень витрат.

6. Ефективність створення відділу контролінгу визначено з використанням CVP-аналізу виходячи з витрат на створення та функціонування відділу контролінгу, та економії витрат, яка буде отримана за результатами діяльності відділу контролінгу. і за оцінкою фахівців коефіцієнт маржинального доходу збільшиться. Доведено, що буде отримано додатковий прибуток 2073,31 тис. грн. , що свідчить про доцільність запропонованих заходів.

Список літератури

1. Аксентюк М.М. Роль контролера в управлінській діяльності // Актуальні проблеми економіки. – 2016. - №9 - с.187-191
2. Богатирьов А.М., Бутенко А.І., Кузнецова І.О. Планування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ринку: Монографія. – Одеса: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України. ОНАХТ, 2003. – 274 с.
3. Войтко С.В., Савицька О.М. Інтегрована система контролінгу як ефективний механізм управління підприємствами високотехнологічних галузей промисловості // Вісник економічної науки України. – 2006. - №2. – с.57-62
4. Вурм Б. Фактичні та концептуальні принципи здійснення контролінгу // Журнал європейської економіки. 2015. С.35-45
5. Голов С.Ф. Управлінський облік. – К.: Лібра, 2004.387 с.
6. Данилюк М. О., Лещій В. Р. Теорія і практика процесно-орієнтованого управління витратами. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2022. 242 с
7. Димчак І. Перспективи зернового сектора та аграрного бізнесу в Україні – основні напрямлення реформування // Зернові продукти і комбікорми. – 2016. - №1. – с.7-9
8. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. Фінансовий словник. – 4-те вид., випр.. та доп. – Л.: Т-во «Знання», КОО; Вид-во Львів. Банк. Ін.-ту НБУ.
9. Кузнецова І.О., Балабаш О.С. Управління бізнес-стійкістю підприємств на ринку хлібопродуктів: (Монографія) / Харків: «Діса плюс», 2020. – 192 с.
10. Кузнецова І.О., Балабаш О.С. , Карпенко Ю.В., Сокурєнко І.А. Прийняття управлінських рішень: методи та моделі (Монографія) / За заг. ред. І.О. Кузнецової. Харків: Діса плюс. 2022. 156 с.
11. Кузнецова І.О., Горбатюк В.В. Шляхи мінімізації витрат борошномельних підприємств України. Економічний аналіз

Західноукраїнського національного університету: зб. наук. праць. Тернопіль – 2022. – №. 4. С. 236-248

12. Кузнецова І., Сокурєнко І. Технологія прийняття управлінських рішень. / І. Кузнецова, І. Сокурєнко // Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць. – Одеса: Одеський національний економічний університет. – 2019. – № 5(268). – С. 169-188.

13. Майєр Э. Контролінг як система мислення та управління: переклад з англ.. 2003. - 194с.

14. Манн Р. Контролінг для початківців: переклад з нім. / Р.Манн, Э. Майєр Э. 2005. - 302с.

15. Менеджмент організацій: Навчальний посібник/Л.І. Федулова, І.В.Сокирник, В.В. Стадник та ін.: Під ред. В.М.Куценко. – К.,2003. – 445 с.

16. Нападовська Л.В. Управлінський облік: підручник для студентів вищих навчальних закладів – Київ:Книга, 2014. – 544 с.

17. Нейтер Р. Втрати на \$40 млрд: як через війну страждає аграрний сектор України// Економічна правда. 19 грудня 2022

18. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України // Електронний ресурс. Режим доступу: <https://minagro.gov.ua/>

19. Офіційний сайт Міністерства відновлення // Електронний ресурс. Режим доступу: <https://mtu.gov.ua/>

20. Офіційний сайт державної служби статистики // Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

21. Петренко С.Н. Контролінг: Учебное пособие. – К.: Ника-Центр, Ельга. – 2003.

22. Петренко С. Сутність внутрішнього контролю та реалізація його функцій службою контролінгу // Вісник бухгалтера та аудитора України. – 2023. - №9-10 – с.42-44

23. Семенов Г.А.,Таран Н.В. Контролінг, як база обґрунтування й прийняття управлінських рішень // Вісник економічної науки України. – 2017. - №154-159. – с.57-62

24. Стефанюк І.Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу // Фінанси України. – 2005. - №2
25. Хан Д. Планування і контроль: концепція контролінгу / Пер. з нім.: 1997. - 799с.
26. Циглик І.І., Мозіль І.О., Кірдякіна Н.В. Контролінг. Сутність і основи формування та функціонування на підприємствах України // Економіка, фінанси, право. – 2014. - №4 – с.13-16
27. Чернелевський Л.М., Осадча Г.Г. Управлінський облік на підприємствах харчової промисловості. Навчальний посібник. – К., 2015 – 364 с.
28. Яськив Б., Брянська М. Як працює аграрний бізнес в умовах війни // <https://zn.ua/ukr/ariculture/jak-pratsjuje-ahramnij-biznes-v-umovakh-vijni.html>
29. Kuznetsova I., Karpenko Yu., Vidomenko I. Technology of operational management in the activities of port elevators / Kuznetsova I., Karpenko Yu., Vidomenko I. // Independent Journal of Management & Production. – 2020. – Vol 11, No 8. – P. 762-782.