

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Попова О. Ю.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

“ ” 2021 року

Випускна кваліфікаційна робота

Бакалавр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему «Напрями удосконалення системи контролінгу на підприємстві»

Виконав(-ла): студент (-ка) 4 курсу, групи МЕНЗ-17

Спеціальності (напряму підготовки) 073 Менеджмент

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Білоножка Ю. О.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник доцент кафедри УФЕБ к.е.н., доц. Ляшок Н. Ю.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент доцент кафедри

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Нормоконтролер доцент кафедри УФЕБ, к.е.н., доц.

Ляшок Н. Ю.

(підпис)

«__» 2021 р.

Засвідчую, що у цій випускній кваліфікаційній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань.

Студент

(підпис)

Покровськ – 2021 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра управління і фінансово-економічна безпека

Освітній ступінь бакалавр

Напрямок підготовки (спеціальність) 073 Менеджмент

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____/Попова О.Ю./
“ ____ ” _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Білоножкі Юлії Олександрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Напрями удосконалення системи контролінгу на підприємстві»
керівник роботи Ляшок Наталія Юріївна, к.е.н., доцент

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

затверджені наказом по університету від „19” квітня 2021 року № 175

3. Вихідні дані до роботи наукові доробки вітчизняних і зарубіжних вчених, інформаційні дані періодичних джерел, ресурси мережі Інтернет, а також статистичні дані і дані облікової звітності ПрАТ «Авдіївський коксохімічний завод»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи дослідження системи контролінгу на підприємстві

2. Характеристика діяльності та аналіз системи контролінгу ПрАТ «Авдіївський коксохімічний завод»

3. Заходи щодо удосконалення системи контролінгу ПрАТ «Авдіївський коксохімічний завод»

5. Перелік графічного матеріалу (з точною вказівкою обов'язкових креслень)
демонстраційний матеріал

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Ляшок Н.Ю., доцент кафедри УФЕБ	26.05.2021	30.05.2021
Розділ 1	Ляшок Н.Ю., доцент кафедри УФЕБ	19.04.2021	05.05.2021
Розділ 2	Ляшок Н.Ю., доцент кафедри УФЕБ	06.05.2021	19.05.2021
Розділ 3	Ляшок Н.Ю., доцент кафедри УФЕБ	20.05.2021	25.05.2021
Висновки	Ляшок Н.Ю., доцент кафедри УФЕБ	31.05.2021	02.06.2021
Нормоконтроль	Ляшок Н.Ю., доцент кафедри УФЕБ		

7. Дата видачі завдання 19.04.2021

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	1. Теоретичні основи дослідження системи контролінгу на підприємстві	19.04.2021 – 05.05.2021	
2.	2. Характеристика діяльності та аналіз системи контролінгу ПрАТ «Авдіївський коксохімічний завод»	06.05.2021 – 19.05.2021	
3.	3. Заходи щодо удосконалення системи контролінгу ПрАТ «Авдіївський коксохімічний завод»	20.05.2021 – 25.05.2021	
4.	Висновки за роботою, вступ	26.05.2021– 02.06.2021	
5.	Оформлення роботи	03.06.2021 – 08.06.2021	

Студент

(підпис)

Білоножка Ю.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Ляшок Н.Ю.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Білоножка Ю. О. Напрями удосконалення системи контролінгу на підприємстві / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 Менеджмент. – ДВНЗ ДонНТУ, Покровськ, 2021.

В роботі розглянуто концептуальні засади контролінгу, визначено контролінг як елемент системи управління підприємством, виокремлено роль контролінгу в підвищенні ефективності процесів управління, досліджено особливості системи контролінгу в умовах ПрАТ «Авдіївський коксохімічний завод», проведено аналіз фінансової діяльності ПрАТ «Авдіївський коксохімічний завод», проаналізовано систему контролінгу ПрАТ «Авдіївський коксохімічний завод», виявлено недоліки системи контролінгу та розроблено заходи щодо удосконалення системи контролінгу ПрАТ «Авдіївський коксохімічний завод».

Ключові слова: контролінг, концепція, система контролінгу, контроль, управлінський процес, система управління, функції управління, ефективність, управлінські рішення.

ANNOTATION

Bilonozhka Yu.O. Directions for improving the controlling system at the enterprise / Graduation qualification work for the degree of «bachelor» in the specialty 073 Management. – DonNTU, Pokrovsk, 2021.

The conceptual principles of controlling are considered in the work, controlling as an element of enterprise management system is defined, the role of controlling in increase of efficiency of management processes is singled out, features of controlling system in the conditions of PJSC «Avdiivka Coke Plant» are investigated, the financial activity of PJSC «Avdiivka Coke Plant» controlling of PJSC «Avdiivka Coke Plant», the shortcomings of the controlling system were identified and measures were developed to improve the controlling system of PJSC «Avdiivka Coke Plant».

Key words: controlling, concept, controlling system, control, management process, management system, management functions, efficiency, management decisions.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1 Концептуальні засади контролінгу.....	8
1.2 Контролінг як елемент системи управління підприємством.....	13
1.3 Роль контролінгу в підвищенні ефективності процесів управління.....	17
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ПРАТ «АВДІЇВСЬКИЙ КОКСОХІМІЧНИЙ ЗАВОД».....	25
2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Авдіївський коксохімічний завод»...	25
2.2 Оцінка фінансової діяльності ПрАТ «Авдіївський коксохімічний завод».....	30
2.3 Діагностика системи контролінгу ПрАТ «Авдіївський коксохімічний завод».....	40
Висновки до розділу 2.....	46
РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ПРАТ «АВДІЇВСЬКИЙ КОКСОХІМІЧНИЙ ЗАВОД».....	48
Висновки до розділу 3.....	52
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
Додаток А. Заява.....	60
Додаток Б. Перелік зауважень щодо оформлення роботи.....	61
Додаток В. Фінансова звітність ПрАТ «Авдіївський коксохімічний завод»..	62
Додаток Г. Фінансовий аналіз ПрАТ «Авдіївський коксохімічний завод»...	74

ВСТУП

Складні умови господарювання вимагають від сучасних підприємств впровадження нових методів управління. Від цього напряму залежить ефективність діяльності як окремих підприємств, так і національної економіки в цілому. Прискорення технологічного розвитку, посилення інтеграційних взаємозв'язків між господарюючими суб'єктами, жорсткі конкурентні умови зумовлюють необхідність застосування нових підходів до системи управління підприємством. Підприємства належать до складних систем, які мають справу з великими обсягами інформаційних потоків. Варто відзначити, що інформація має властивість втрачати актуальність. Особливо розгалужену систему інформаційних зв'язків мають крупні промислові підприємства. У зв'язку з цим виникає необхідність забезпечення чіткої координації діяльності різних структурних елементів промислового підприємства. В зазначених умовах актуальним стає використання контролінгу, завдяки якому стає можливим цілеспрямоване координування діяльності структурних підрозділів підприємства шляхом надання інформаційно-аналітичної підтримки керівникам в процесі прийняття управлінських рішень.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад і практичних рекомендації щодо удосконалення системи контролінгу промислового підприємства.

Для реалізації поставленої мети у випускній кваліфікаційній роботі потрібно вирішити наступні задачі:

- дослідити концептуальні засади контролінгу;
- визначити місце контролінгу в системі управління підприємством;
- охарактеризувати роль контролінгу в підвищенні ефективності процесів управління;
- представити загальну характеристику ПрАТ «Авдіївський коксохімічний завод»;

- провести оцінку фінансової діяльності ПрАТ «Авдіївський коксохімічний завод»;
- здійснити діагностику системи контролінгу ПрАТ «Авдіївський коксохімічний завод»;
- запропонувати заходи щодо удосконалення системи контролінгу ПрАТ «Авдіївський коксохімічний завод».

Об'єктом дослідження є процес контролінгу промислового підприємства.

Предметом дослідження є напрями удосконалення системи контролінгу в умовах ПрАТ «Авдіївський коксохімічний завод».

У випускній кваліфікаційній роботі було використано наступні методи дослідження:

- 1) метод фінансового аналізу (при аналізі фінансово-господарської діяльності підприємства);
- 2) метод графічного і табличного представлення інформації (для наочного представлення інформаційних даних);
- 3) статистичні методи (при розрахунку абсолютних і відносних приростів);
- 4) метод побудови алгоритмів (при формуванні стадій, етапів системи контролінгу підприємства);
- 5) метод анкетування і опитування (при аналізі ефективності системи контролінгу підприємства).

Теоретичну і методичну базу в процесі написання випускної кваліфікаційної роботи становили наукові праці з питань контролінгу як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Крім цього, при написанні випускної кваліфікаційної роботи також використано інформаційні дані періодичних джерел, ресурси мережі Інтернет, а також статистичні дані і дані облікової звітності ПрАТ «Авдіївський коксохімічний завод».

Випускна кваліфікаційна робота включає наступні структурні підрозділи: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Концептуальні засади контролінгу

В економічному сенсі сутність контролінгу полягає у визначенні напрямів впливу на внутрішнє і зовнішнє середовище для досягнення поставлених цілей шляхом інтегрування і координування інформаційних потоків, що є результатом реалізації функцій управління господарською діяльністю підприємства.

Система контролінгу як елемент виробничої підсистеми, управління якою здійснюється в замкненому контурі шляхом встановлення зворотного зв'язку між факторними умовами діяльності (входи) і результатами діяльності (виходи). Зворотній зв'язок забезпечується впливом системи контролінгу на виробничі фактори за рахунок мобілізації ресурсів, що зумовлює самоорганізацію виробничої підсистеми. В зазначених умовах для контролінгу висуваються обов'язкові умови: по-перше, інформаційне забезпечення; по-друге, можливість здійснення порівняння; по-третє, можливість формування управлінських впливів; по-четверте, можливість впливу на входи підсистеми і трансформаційний процес [1].

Це дає підстави підійти до визначення контролінгу як сукупності дій, що приводять до утворення взаємозв'язків між частинами організації, а також їх вдосконалення. Це своєрідне поєднання різних елементів організації для максимального наближення до її місії.

Більшість дослідників схиляється до думки, що контролінг не може містити стандартизовані процедури, його методи мають бути гнучкими, залежати від конкретних умов економічної діяльності [2].

Таким чином, представляється доцільним дослідити еволюційний розвиток концепції контролінгу, представлений в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Еволюційний розвиток концепції контролінгу [3; 4]

Визначення	Функції	Інформаційна основа
Контролінг – це система управління витратами, підгрунтям якої є інформаційне забезпечення	Створення методів і інструментів для організації управлінського обліку	Дані бухгалтерського обліку
Контролінг – це збір інформації та її використання в процесі планування, фінансування, оцінки і консультування	Інформаційне забезпечення управління	Дані всіх функціональних сфер діяльності
Контролінг – це панування і контроль	Бюджетування, стратегічне і оперативне планування	Дані планово-контрольних розрахунків на основі внутрішнього обліку
Контролінг – нова функція управління, яка забезпечує планування, облік і регулювання	Координування різноманітних процесів системи управління для досягнення поставлених цілей	Система знань для прийняття управлінських рішень
Контролінг – це одна з головних систем управління	Планування, бюджетування, структурування інформації, системний аналіз для опису бізнес-процесів	Система знань для прийняття управлінських рішень
Контролінг – це управління і координування процесу прийняття рішень	Формалізація процесу прийняття рішень	Система управління знаннями

Аналіз табл. 1.1 свідчить, що контролінг – це відносно новий напрям менеджменту, що представляє комплекс взаємопов'язаних і взаємозумовлених підсистем: планування, інформаційного забезпечення (обліку), контролю, аналізу, формулювання альтернативних варіантів управлінських рішень і практики управлінської діяльності суб'єктів господарювання. Передумовою виникнення зазначеного напрямку є відмежування від інших функцій управління [4].

На сьогоднішній день поняття «контролінг» є дуже актуальним. У зв'язку з чим виділилися чисельні теоретичні підходи до його визначення, а також виокремлення певних завдань і функцій, які виконуються в процесі контролінгу, визначення складу елементів контролінгу та його місця в системі управління підприємством.

Варто відзначити, що в переважній більшості країн з розвинутою економікою концепції контролінгу містять елементи схожості. Проте, в управлінській практиці є загально прийнятим підходити до розгляду контролінгу в аспектах двох основних концепцій: американської і німецької (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Порівняльна характеристика елементів американської і німецької концепцій контролінгу [5]

Доцільно відзначити, що розбіжності двох вищезазначених концепцій контролінгу полягають у розумінні наступних ситуаційних умов: прагматизму і рівня вдосконалення системи, враховуючи менталітет користувачів.

На відміну від США, де в якості практичної діяльності контролінг почав застосовуватися з середини XIX століття, в Німеччині та більшості європейських країн в 70-ті роки XX століття контроль почав впроваджуватися як теоретична концепція.

В проведених дослідженнях з питань контролінгу представлено великий діапазон різноспрямованих концепцій контролінгу, а подекуди навіть таких, які виключають одна одну. Це пояснюється тим, що існують різні думки щодо того, що повинен в собі містити зміст контролінгу.

На сучасному етапі концепція контролінгу охоплює широкий спектр технологій управління, загальними рисами яких є формалізація цільових показників, планування і контроль досягнення цілей. Застосування цієї концепції до тієї чи іншої галузі управління підприємством нерідко призводить до побудови особливої методології, яка набуває самостійного значення. Такими «підмножинами» контролінгу є бюджетування, BSC, KPI. Охарактеризуємо вказані «підмножинами» більш детально [6].

Бюджетування – це частина системи контролінгу, що охоплює фінансово-економічні показники на середньостроковому горизонті діяльності підприємства. Відповідно до методології бюджетування здійснюється виокремлення організаційних ланок і формування центрів відповідальності, які контролюють певні показники господарської діяльності. Кожен ЦФО планує свою діяльність на основі бюджету встановленої форми і звітує про виконання заданих показників. Горизонт планування на основі бюджетів становить, як правило, один рік. В цілому система бюджетування підприємства забезпечує прозорість формування фінансових результатів і можливість превентивних дій в разі виявлення несприятливих тенденцій. Система управління повинна завчасно попередити про наявність відхилень від мети і ініціювати вироблення відповідних рішень [7].

Методологія Balanced scorecards (BSC) або в перекладі збалансована система показників належить до сфери стратегічного контролінгу. На її основі виробляються стратегічні (довгострокові) цілі і показники, реалізуються

механізми контролю виконання стратегії підприємства. В системі управління підприємством розмежовані функції стратегічного контролінгу на основі методів BSC і оперативного контролінгу, заснованого на бюджетуванні і управлінні цілою низкою різноманітних показників оперативного рівня.

Key performance indicators або ключові показники діяльності (KPI) – це пов’язані з цілями компанії персоналізовані цільові показники, встановлені для конкретних співробітників. У літературі з управління зустрічаються і більш загальні визначення, що трактують KPI як всеосяжну систему оцінки, що забезпечує досягнення стратегічних та оперативних цілей компанії. Однак такі визначення не дозволяють встановити специфіку даного поняття і виявити відмінності від суміжних з ним управлінських підсистем. На практиці концепція KPI тісно пов’язана з мотивацією персоналу, оскільки на основі системи показників KPI зазвичай будується система мотивації та стимулювання співробітників компанії [8].

Отже, вказані факти доводять, що контролінг є різноманітним, має різні варіанти, моделі, методи, завдяки яким представляється можливість вирішувати певні управлінські завдання. Це, в свою чергу, привело до наявності широкого спектру реалізації процедури контролінгу, в основі якої міститься облікова складова.

Визначальним чинником в процесі організації контролінгу виступають безпосередньо самі підприємства, на яких заплановано здійснювати управління з використанням зворотного зв’язку. Даних об’єктів управління може бути дуже багато, при чому кожний з них належить до відповідного виду, рівня і значущості.

Важливою особливістю системи контролінгу є її орієнтація на управління. Виходячи з цього, в якості основного завдання контролінгу виступає забезпечення управлінської ланки інформацією про стан справ на підприємстві в конкретний момент часу, прогнозування ситуації у майбутньому, а також підготовка альтернативних варіантів розвитку ситуації після проведення корегувальних дій [9].

Отже, контроль може бути представлено у вигляді цілісної інтегрованої системи управління для досягнення оперативних, тактичних і стратегічних цілей. Варто зазначити, що у цій цінності полягає головна перевага контролінгу, яка має прояв по мірі ускладнення господарської діяльності підприємства.

1.2 Контролінг як елемент системи управління підприємством

В умовах невизначеності і нестабільності ринкового середовища до процесу управління ставляться вимоги щодо досягнення високого рівня якості і ефективності, що забезпечить суб'єктам господарюванням довготривале існування. Посилення конкуренції є однією з передумов постійного пошуку керівниками сучасних підприємств нових інструментів управління та важелів підвищення конкурентоспроможності. Ефективне управління має забезпечити високий рівень конкурентоспроможності у швидко змінюваному зовнішньому середовищі, що дозволить досягати поставлених цілей. У цьому зв'язку одним з найбільш перспективних напрямів в розробці нових підходів до управління, завдяки якому представляється можливим поєднати теорії прийняття рішень, а також теорій інформаційного і організаційного забезпечення, є контролінг.

Контролінг як процес включає в себе наступні складові [10]:

- збір інформаційних даних про процеси, що відбуваються в управлінській, обслуговуючій і виробничій діяльності, а також в сфері неформальних відносин;
- порівняння зібраної інформації з прийнятими нормами, правилами, стандартами;
- дослідження ступеню впливу отриманої інформації на результат діяльності (виявляється першочергова і другорядна інформація, визначаються можливості впливу в потрібний бік);
- діагностування процесу за результатами виявлення сильних і слабких сторін досліджуваного процесу;

- консультування при виявленні проблем, тобто розробку набору рішень зі створення нового процесу – розвитку, або посиленню сильних сторін і нейтралізації слабких сторін вже існуючого процесу – вдосконалення;

- регулювання – реалізація найбільш оптимального рішення.

Далі представляється можливим запропонувати послідовність процесу контролінгу, яка може бути адаптована до всіх сфер дослідження на підприємстві (рис. 1.2).

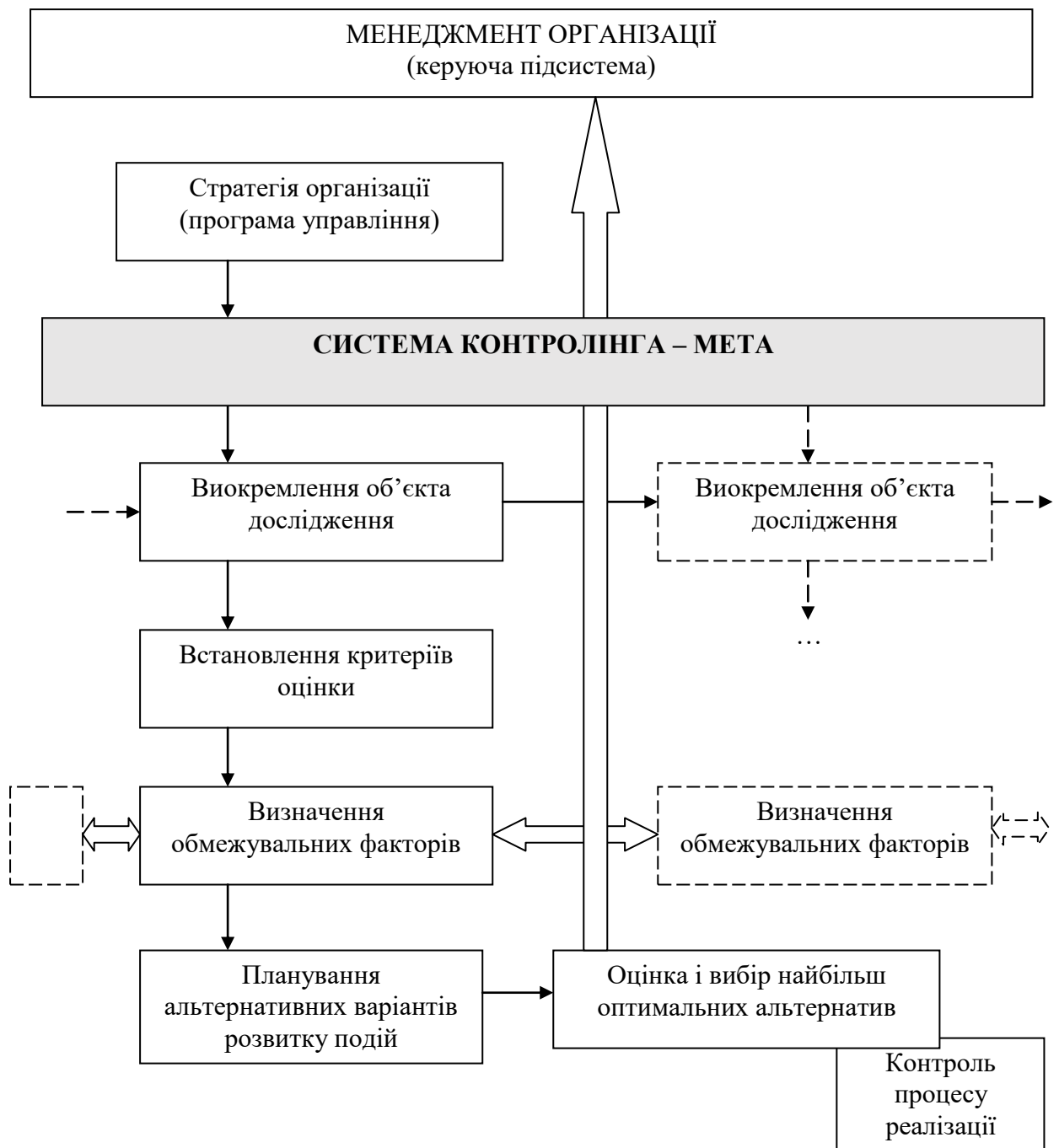


Рисунок 1.2 – Процес контролінгу на підприємстві [11]

Представлена послідовність полягає у наступному:

- формулювання мети процесу контролінгу;
- виокремлення об'єкту дослідження, визначення сильних і слабих сторін;
- встановлення критеріїв оцінки;
- визначення обмежувальних факторів і їх координація між досліджуваними об'єктами;
- планування альтернативних напрямів подальшого розвитку;
- оцінка і вибір найбільш оптимальних альтернатив;
- контроль за реалізацією обраних альтернатив;
- виокремлення об'єкта дослідження, визначення сильних і слабих сторін і т. д.

Як бачимо, процес контролінгу на підприємстві носить циклічний характер. Цикл контролінгу при цьому складається з етапів планування, королія виконавчих дій та прийняття корегуючи рішень. В свою чергу, на етапі планування використовується технологія так званих «зустрічних потоків»: спочатку планування здійснюється «зверху вниз» – відбувається розробка самої методики планування, а також координування і деталізація планів по нижчестоящим рівням), а після цього «знизу вверх». Етап оцінки і вибору найбільш оптимальних альтернатив передбачає проведення аналізу фактичного рівня показників, що контролюються, та розробку заходів з усунення небажаних відхилень. Реалізація цього етапу передбачає виконання одного із завдань контролінгу – розробку альтернативних планових завдань, координацію окремо взятих планів та формування єдиного плану по підприємству в цілому [12].

При цьому виокремлення об'єкту дослідження і обмежувальних факторів здійснюється з урахуванням об'єктів дослідження і відповідних обмежувальних факторів в суміжних галузях (підрозділах, проектах і т. п.). Таким чином, процес контролінгу розповсюджується на підприємстві як по вертикалі, так і по горизонталі. На рис. 1.3 представлено розподіл процесу контролінгу по горизонтальній площині «функціональні підрозділи» [13].

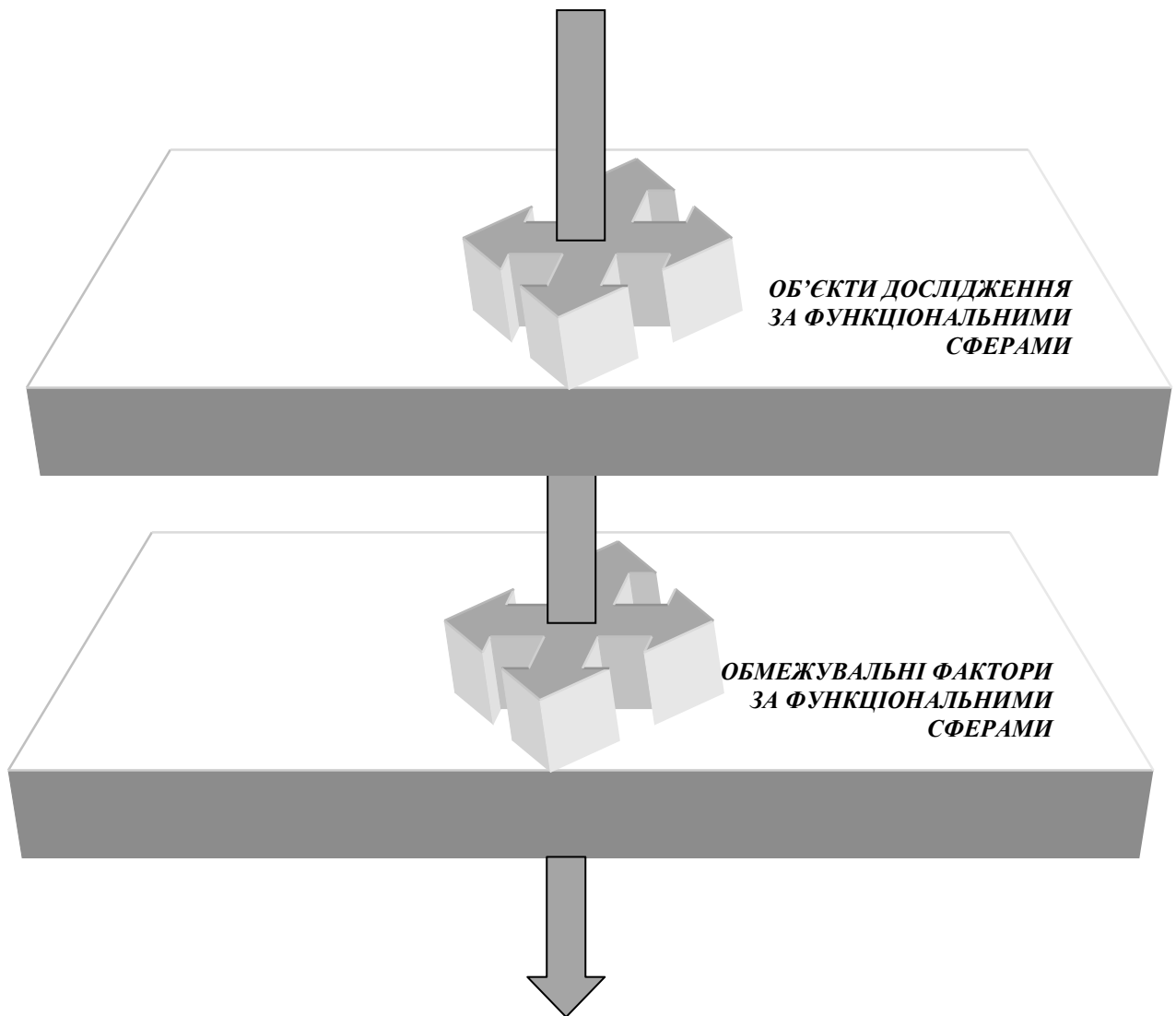


Рисунок 1.3 – Розподіл процесів контролінгу по горизонтальній площині
«функціональні підрозділи»

Процес контролінгу передбачає всебічну взаємодію всіх його елементів з метою комплексної діагностики економічної діяльності підприємства у вертикальній і горизонтальній площині системи управління. Взаємозв'язок елементів системи контролінгу забезпечує зворотній зв'язок в процесі контролінгу [14].

Це дає підстави стверджувати, що система контролінгу належить до цілісного типу систем, в яких «кожний окремий елемент (параметр) пов'язаний з іншими елементами (параметрами), і зміни одних елементів (параметрів)

приводять до змін всіх інших елементів (параметрів) системи контролінгу» [15].

Одночасно з цим контролінг варто розглядати як цілісну систему управлінських елементів, завдяки взаємодії яких відбувається спрямування управлінських процесів на досягнення встановлених на підприємстві цілей [16; 17]. Отже, контролінг є важливим елементом управління підприємством, управлінської підсистемою, що здійснює контроль, координацію і враховує реальний стан системи управління, вносить відповідні корегуючі дії в процес управління підприємством.

Таким чином, аналіз системи контролінгу на підприємстві як управлінської системи дозволив сформулювати її поняття, а саме: система контролінгу – це сукупність всіх елементів, підсистем і взаємозв'язків між ними, а також процесів, завдяки яким забезпечуються встановлені напрями розвитку підприємства.

1.3 Роль контролінгу в підвищенні ефективності процесів управління

Система контролінгу бере участь в процесі реалізації управлінських рішень на підприємствах як прямо, так і опосередковано. Опосередкований вплив системи контролінгу на прийняття управлінських рішень знаходить прояв ще на етапі планування процесу їх реалізації, тобто розробка варіантів управлінського впливу службою контролінгу передбачає визначення напрямів зазначеної дії і містить підґрунтя майбутнього плану реалізації даних рішень. Зазначений механізм здійснюється шляхом реалізації консалтингової функції службою або відділом контролінгу. Прямий вплив системи контролінгу на прийняття управлінських рішень відбувається на етапі координації процесів реалізації управлінського рішення з іншими процесами управління та на етапі контролю його виконання [18; 19].

Система контролінгу – це сукупність процесів, що забезпечують процес управління організації інформаційно-методичною підтримкою в сфері

підготовки і прийняття управлінських рішень [20]. Таким чином, якість такої підтримки впливає на якість процесів управління в організації.

Побудова системи контролінгу в організації доповнює систему управління новими або модифікованими елементами, що, в свою чергу, підвищує рівень її цілісності. Відповідно до теорії систем, представляється можливим стверджувати, що підвищення рівня цілісності системи сприятиме досягненню або зростанню її ефективності [21].

Цілісність системи управління (Π_y) визначається як органічна сукупність і взаємозв'язок певних підсистем:

$$\Pi_y = (M_y, P_y, C_y, T_y), \quad (1.1)$$

де M_y – методологія управління;

P_y – процес управління;

C_y – структура управління;

T_y – техніка управління.

Ефективність функціонування виробничої системи в цілому представляється доцільним виразити через економію часу, що витрачається керівниками на прийняття управлінського рішення. У виробничій системі з відсутністю елементів контролінгу зазначені витрати часу ($t_{\text{ОПР}}$) можна вразити як функцію:

$$t_{\text{ОПР}} = f(M_y, P_y, C_y, T_y), \quad (1.2)$$

При впровадженні системи контролінгу в систему управління організацією відбувається модифікація елементів старої системи управління. У зв'язку з чим, час, що витрачається менеджерами на прийняття управлінського рішення, визначається наступним чином:

$$t_{\text{ОПР+К}} = f(M_y + M_k, P_y + P_k, C_y + C_k, T_y + T_k), \quad (1.3)$$

де M_k – методологія контролінгу;

P_k – процес контролінгу;

C_k – структура контролінгу;

T_k – техніка контролінгу.

Таким чином, відбувається системи контролінгу інтегрує в єдину систему облік, планування, контроль, аналіз, формує систему ефективного управління підприємством і забезпечує координування управлінської системи в цілому, що, в свою чергу, скорочує витрати часу на прийняття управлінського рішення:

$$t_{\text{опр}+k} \rightarrow \min. \quad (1.4)$$

Скорочення часу реалізації управлінських впливів в системі управління підприємством сприяє:

- вирішенню проблем некерованості;
- впорядкованості інформаційних потоків всередині організації;
- мінімізацію ризику прийняття неефективних управлінських рішень;
- виявленню економічних резервів і вивільненню додаткових ресурсів діяльності;
- координації управлінських впливів в межах єдиного інформаційного поля [22].

Міра розповсюдження інформаційного поля всередині організації зумовлюється широтою функціональних сфер діяльності служби або відділу контролінгу та визначає ступінь інтеграції даних функціональних підрозділів, одиниць и проектів в єдину систему досягнення поставлених цілей, тобто ступінь цілісності виробничої системи.

Наявні дослідження з питань контролінгу доводять, що зростання ефективності процесів управління може бути забезпечено за рахунок:

- 1) підвищення рівня закономірності, детермінованості і керованості процесів;
- 2) їх чіткої і цілеспрямованої орієнтованості;

- 3) скорочення тривалості циклу і зростання рівня прямо точності;
- 4) вдосконалення механізму реалізації управління [23].

При цьому представляється доцільним розглянути критерій результативності як «отримання результату, що відповідає цільовій орієнтації процесу, що мають бути реально здійсненими і відповідати конкретному набору обставин».

В процесі моніторингу організаційних завдань в першу чергу особливої уваги потребують організаційна структура підприємства, задачі, персонал, плани, а не процеси, які є не тільки складовими елементами організації, а фактично належать до сутнісної характеристики організаційної діяльності. Якщо організаційна структура підприємства являє собою певний розподіл відповідальності і взаємовідносин, то структура процесів управління представляє бачення того, яким чином виготовляти продукцію. Це зумовлюється тим, що бізнес-процес орієнтований на споживача. Акцентуючи увагу на процесах, які утворюють споживчі цінності, на відміну від інших частин бізнесу, свідчить про націленість на результат. Дослідження реальних процесів демонструє, що не всі вони є процесами, що продукують цінності. У зв'язку з цим перед промисловими підприємствами стоїть завдання підвищення ефективності процесів управління, де контролінгу відводиться важлива роль (табл. 1.2).

Так як контролінг представляє собою систему, то він повинен відповідати певним вимогам системного підходу – цілеспрямованості, цілісності, повноті, структуризації, часовим і просторовим параметрам, інтегруванню, гнучкості [24].

З метою визначення позитивних аспектів контролінгу для системи управління в цілому представимо наступні аргументи:

- контролінг допомагає виявляти слабкі місця в діяльності підприємств шляхом підвищення ступеню її прозорості;

- контролінг допомагає приймати швидкі і обґрунтовані рішення щодо майбутніх перспектив розвитку шляхом реалізації функції ефективного планування діяльності підприємств;
- контролінг допомагає працівниками зрозуміти правильно економічні взаємозв'язки підприємства шляхом покращення процесу комунікаційної взаємодії;
- контролінг допомагає впровадити ефективні методи управління персоналом [25].

Таблиця 1.2 – Роль контролінгу в підвищенні ефективності управлінських процесів [26]

Критерій ефективності управлінських процесів	Роль контролінгу в підвищенні ефективності управлінських процесів
Ступінь керованості процесів	Здійснює координацію, контроль за формуванням, прийняттям і реалізацією управлінських рішень. Підвищує інформаційну цілісність системи загалом, а також окремих її підсистем.
Орієнтація на поставлену мету	Здійснює стратегічну координацію управлінських рішень, діяльності підрозділів, розвитку персоналу. Забезпечує взаємозв'язки зовнішніх факторів, що впливають на формування стратегічних цілей. Забезпечує узгодженість оперативних і стратегічних планів. Забезпечує інформаційну цілісність структурних підрозділів.
Тривалість циклу і прямоочності управлінських процесів	Скорочує витрати часу на прийняття управлінських рішень. Здійснює інтеграційний взаємозв'язок підрозділів.
Механізм реалізації процесу	Вносить корегувальні дії в управлінські процеси шляхом здійснення моніторингу виробничої системи.
Результативність	Зменшує ризик прийняття неефективних управлінських рішень, що не відповідають поставленим цілям. Скорочує витрати часу на прийняття управлінських рішень на етапі планування стратегії розвитку, а також зменшує ризик прийняття необґрунтованих цільових орієнтирів.

При цьому слід зазначити, що сам процес контролінгу не має безпосереднього відношення до формування інформаційної бази даних. Інформація для здійснення ефективного контролінгу агрегується з усіх облікових систем – бухгалтерських, податкових, управлінських, статистичних і інших звітів, а також наявних бюджетів, проектів і планів. З цієї точки зору

контроль виступає своєрідним засобом об'єднання і ідентифікації інформаційних даних для управлінських цілей [27]. Узагальнено роль контролінгу в системі управління підприємством наведено на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Роль контролінгу в управлінському процесі

Як бачимо з рис. 1.4., контролінг є невід'ємною частиною управлінського процесу, завдяки чому відбувається досягнення організаційних цілей. Так як в сучасній теорії управління виділяють дві групи цілей – короткострокові (оперативні) і довгострокові (стратегічні), то і система контролінгу підприємства, в свою чергу, поділяється на систему оперативного і систему стратегічного контролінгу. При цьому представляється складним завданням встановити лінію розмежування між цими двома видами контролінгу [28].

Призначення стратегічного контролінгу полягає у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, наближенні до цілей його стратегічного розвитку. На відміну від цього, оперативний контролінг має на меті сформувати ефективну систему поточної діяльності підприємства, а також досягти оптимального співвідношення показників «витрати – прибуток».

Головною відмінністю оперативного і стратегічного контролінгу є те, що перший орієнтується на теперішні тенденції, в той час, як останній – «дивиться в майбутнє» [29].

Варто зазначити, що підсистеми оперативного і стратегічного контролінгу повинні бути узгоджені. Дане завдання покликані вирішити служби або відділи контролінгу підприємства. Так, особи, що відповідають за здійснення процесу контролінгу, мають спочатку розробити плани стратегічного розвитку, а на їх базі плани оперативного розвитку. Одночасно на них покладено функції постійного моніторингу відповідності оперативних планів стратегічним.

Стратегічний контролінг виступає невід'ємною складовою системи стратегічного управління на підприємстві, забезпечує напрями стратегічного розвитку шляхом здійснення рекомендацій вищому рівню управління – топ-менеджменту. Разом з цим, оперативний контролінг здійснюється на низових рівнях управління, шляхом зворотного зв'язку узгоджує і оцінює доцільність стратегічних планів розвитку, на основі чого пропонуються рекомендації щодо правильності обраних напрямів діяльності.

Висновки до розділу 1

В першому розділі було розглянуто теоретичні основи дослідження системи контролінгу на підприємстві.

Таким чином, контролінг як система є своєрідною надбудовою системи управління, центральним ядром якої виступає економічний інструментарій визначення напрямів і управлінських зусиль стосовно наближення до місії та досягнення організаційних цілей в перспективі.

На вищих рівнях управління контролінг формує стратегічні напрями розвитку управлінських процесів, на середніх і низових – оперативні або поточні управлінські процеси.

Завдяки впровадженню і реалізації концепції контролінгу в практику діяльності підприємств, відбувається створення підґрунтя – інструментів, методів і засобів отримання інформації – для отримання можливості здійснювати планування багатоманітності варіацій організаційного розвитку в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ПРАТ «АВДІЇВСЬКИЙ КОКСОХІМІЧНИЙ ЗАВОД»

2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Авдіївський коксохімічний завод»

ПрАТ «Авдіївський коксохімічний завод» (далі ПрАТ «АКХЗ») має достатньо тривалу історію існування, починаючи з 1960 р., в якому було на урядовому рівні прийнято рішення про початок будівництва Авдіївського коксохімічного заводу, продукція якого задовольняла би потреби металургійної галузі. Вже на той момент було передбачено, що підприємство стане найкрупнішим заводом з виробництва коксу.

Впродовж перших 30-ти років свого існування на Авдіївському коксохімічному заводі поетапно вводилися в експлуатацію нові цеха, лабораторії, запускалися нові коксові батареї. В 1972 р. на заводі була введена в дію вуглезбагачувальна фабрика з проектною потужністю 6,4 млн. тон вугілля на рік. Особливе досягнення Авдіївського коксохімічного заводу було зафіксовано в 1988 р., коли було вироблено 100 млн. тон з моменту його запуску [30].

На початку 90-х років ХХ століття для заводу почався новий етап розвитку. Так, в 1993 р. відбулася корпоратизація підприємства шляхом створення Відкритого акціонерного товариства «Авдіївський коксохімічний завод». В нових складних умовах господарювання підприємство не зійшло з напрямку стратегічного розвитку, що доводять заходи з реконструкції заводу, а також впровадження нових автоматизованих систем управління різними бізнес-процесами діяльності.

На сьогоднішній день ПрАТ «АКХЗ» належить до Групи компаній Метінвест, є найкрупнішим коксохімічним підприємством в Європі, займаючи

в територіальному масштабі більш ніж 340 гектарів і маючи 84 км внутрішніх залізничних шляхів.

Основним видом діяльності ПрАТ «АКХЗ» є виробництво коксу та коксопродуктів. Крім того, підприємство займається й іншими видами діяльності: виробництвом інших основних органічних хімічних речовин; професійно-технічною освітою; оптовою торгівлею твердим, рідким, газоподібним паливом та подібними продуктами, іншою допоміжною діяльністю у сфері транспорту, постачанням пари, гарячої води та кондиційованого повітря, будівництвом житлових и нежитлових будівель.

На ПрАТ «АКХЗ» виробляється понад 30 видів коксової і хімічної продукції, серед яких основну частку – більш ніж 90%, – займає доменний кокс для потреб металургії. Крім того, продукція заводу може використовуватися як у вигляді готового товару, так і як сировина, іншими галузями національної економіки.

Коксова продукція заводу характеризується високим ступенем якості. В 2007 р. відповідно до реалізації стратегії Групи Метінвест на коксохімічному заводі було впроваджено систему управління якістю в межах стандарту ISO 9001:2000 і сертифіковано діяльність на відповідність вимогам міжнародного стандарту (МС) ISO міжнародною сертифікаційною компанією «TNO Certification B.V.» (Королівство Нідерланди) [30].

На заводі продовжується реалізація масштабної інвестиційної програми з проведення технічного переоснащення підприємства відповідно до міжнародних екологічних норм і стандартів.

Коксова продукція ПрАТ «АКХЗ» реалізується як на вітчизняному, так і закордонному ринках (Росії, Польщі, Чехії, Словаччині, Румунії, Туреччині, Єгипті та ін.).

На рис. 2.1 представлено інформаційні дані про обсяги реалізації коксівної продукції ПрАТ «АКХЗ» на українському і зарубіжному ринках в 2017-2020 рр.

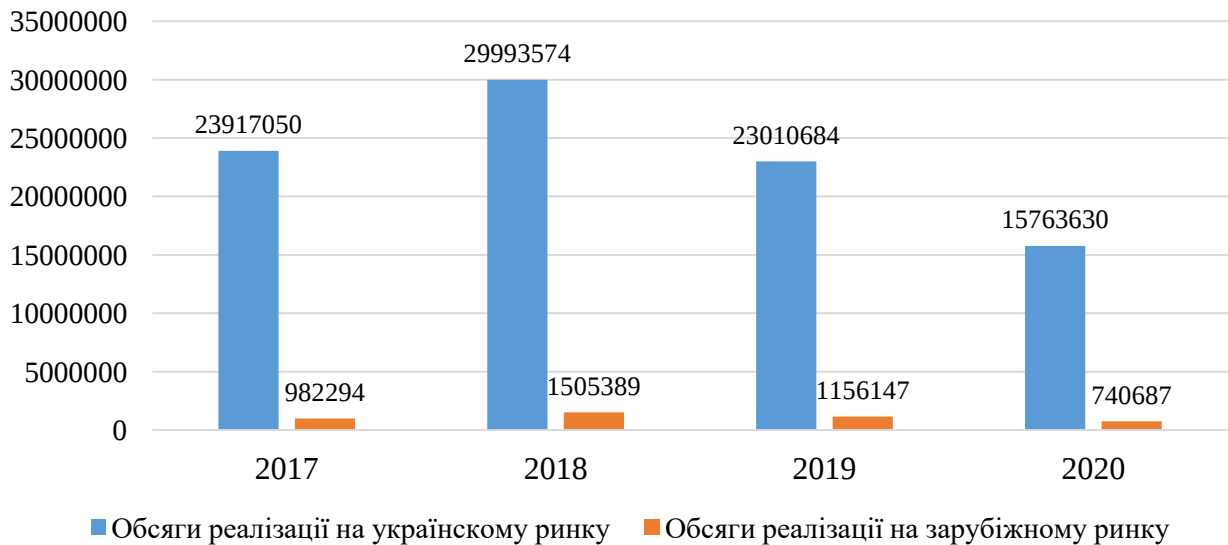


Рисунок 2.1 – Обсяги реалізації коксівної продукції ПрАТ «АКХЗ» на українському і зарубіжному ринках у 2017-2020 рр., тис. грн.

Відповідно до даних рис. 2.1 можна відзначити, що в структурі продажів ПрАТ «АКХЗ» в 2017-2020 рр. переважала реалізація продукції на внутрішньому ринку. Так, в 2017 р. внутрішні продажі перевищували в 24,3 рази обсяги зовнішніх продажів, в 2018-2019 рр. – в 19,9 рази, в 2020 р. – у 21,3 рази. Зменшення питомої ваги продажів коксівної продукції на українському ринку і відповідно до цього збільшення експорту продукції пов'язується, передусім, з кризою в металургійній галузі України, у зв'язку з чим перед заводом виникла необхідність шукати нові ринку збуту та зменшувати виробництво коксу. Найбільші обсяги продажів ПрАТ «АКХЗ», як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, були зафіксовані в 2018 р., після чого спостерігаються суттєві темпи скорочення досліджуваного показника.

Також представляється доцільним розглянути структуру продажів ПрАТ «АКХЗ» за видами продукції у 2017-2020 рр. (рис. 2.2).

Наведені дані свідчать, що частка вага доменного коксу у 2018 р. у загальних продажах ПрАТ «АКХЗ» знизилася на 2,8% – з 87% до 84,2%. Одночасно у цьому ж році питома вага косової продукції і коксу пекового електродного збільшилася на 0,8% і 1% відповідно. В 2019 р. тенденції у

структурі продажів прийняли обернено пропорційний характер – частка доменного коксу почала зростати (на 1,3%), а частки коксової продукції і коксу пекового електродного скорочуватися (на 0,9% і 0,2% відповідно). В 2020 р. збереглися тенденції попереднього року, що привело до ситуації, коли частка доменного коксу перевищила рівень 2017 р.

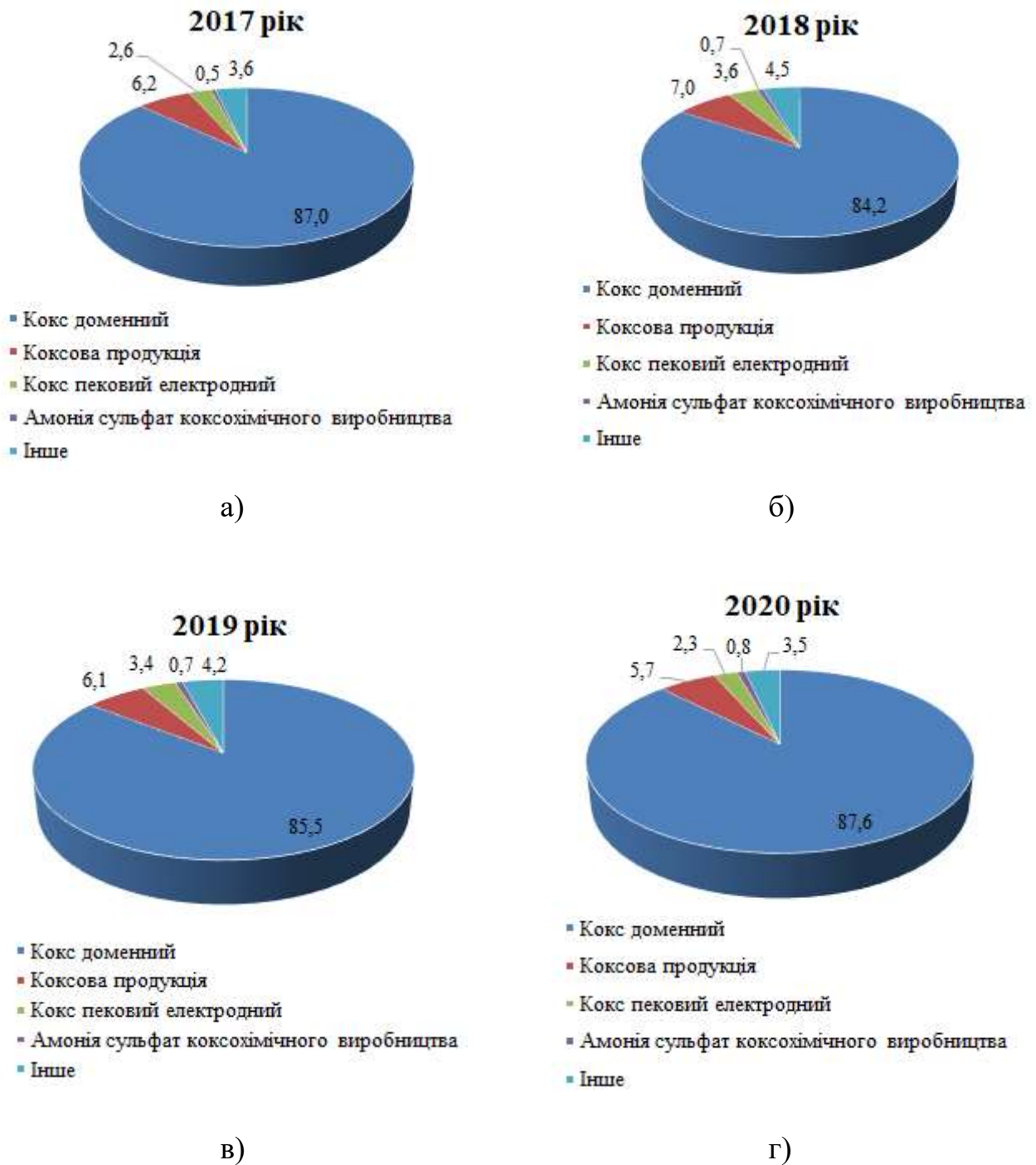


Рисунок 2.2 – Структура продажів ПрАТ «АКХЗ» за видами продукції у 2017-2020 рр.

На ПрАТ «АКХЗ» чисельність персоналу налічує понад 4 тис. осіб., зокрема на кінець 2017 р. середньооблікова чисельність персоналу становила 3802 ос., а на кінець 2018 р. – 3589 ос., тобто має місце скорочення штату працівників. На рис. 2.3 наведено дані про гендерну структуру персоналу ПрАТ «АКХЗ» у 2017-2018 рр.

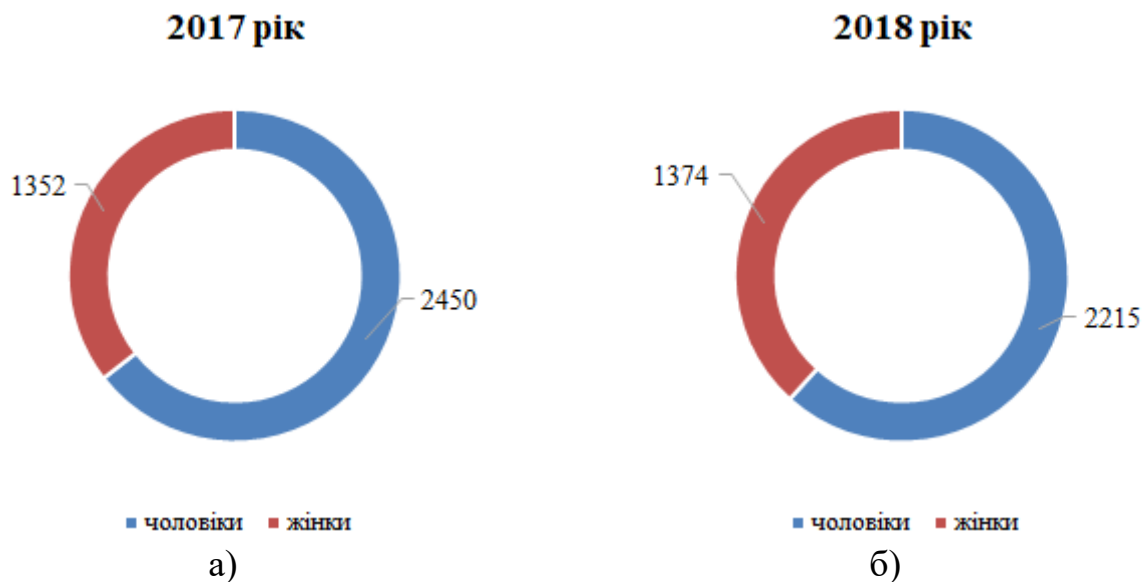


Рисунок 2.3 – Гендерна структура персоналу ПрАТ «АКХЗ» у 2017-2018 рр.

Аналіз рис. 2.3 доводить, що на досліджуваному підприємстві у 2017-2018 рр. склалася ситуація, яка характеризується гендерною нерівністю. Іншими словами в структурі штатних працівників заводу в 2017 р. питома вага жінок у штаті працівників займала 35,56% проти 64,44% частки чоловіків. В 2018 р. ситуація дещо змінилася у бік гендерної рівності – питома вага жінок у загальному штаті працівників підвищилася до 38,28%, відповідно питома вага чоловіків у загальному штаті працівників скоротилася до 61,72% в порівнянні з 2017 р. Звичайно, це незначний структурний зсув, але тенденція є позитивною. Варто зазначити, що такий гендерний склад персоналу ПрАТ «АКХЗ» пояснюється, насамперед, складними та шкідливими умовами праці.

Підсумовуючи загальну характеристику ПрАТ «АКХЗ», доцільно представити ринкову оцінку підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Ринкова оцінка ПрАТ «АКХЗ» за 2015-2019 рр. [31]

Показники	2015	2016	2017	2018	2019
Частка у секторі, %	0,77	0,91	1,55	1,68	1,30
Частка ринку, %	35,27	39,74	45,48	60,94	53,15
Частка на субринку, %	35,27	39,74	45,48	60,94	53,15
Місце компанії в секторі	16	11	6	6	7
Місце компанії на ринку	1	1	1	1	1
Місце компанії на субринку	1	1	1	1	1
Абсолютний приріст виручки за рік, млн. грн.	+2857,7	+2596,7	+13114,4	+6599,6	-7332,1
Відносний приріст виручки за рік, %	+45,1	+28,3	+111,3	+26,5	+23,3
Абсолютний середній приріст виручки за 3 роки, млн. грн.	+119,4	+1483,5	+6189,6	+7436,9	+4127,3
Сукупний середньорічний приріст виручки за 3 роки, %	+1,3	+17,1	+57,8	+50,8	+27,0

Показники ринкового скорингу доводять домінуючу роль досліджуваного підприємства для національної економіки. Так, показник «частка у секторі» вказує на те, що загальний масштаб діяльності ПрАТ «АКХЗ» та рівень її впливу на економіку України в цілому впродовж 2015-2019 рр. суттєво збільшився. Інші показники демонструють аналогічну ситуацію.

2.2 Оцінка фінансової діяльності ПрАТ «Авдіївський коксохімічний завод»

Для оцінки фінансової діяльності ПрАТ «АКХЗ» проведемо аналіз показників, що характеризують результати його діяльності (табл. 2.2).

Наведені в таблиці показники демонструють погіршення результатів діяльності у 2019-2020 рр. в порівнянні з 2017-2018 рр. Про це свідчить суттєве скорочення валового прибутку – майже у 8 разів в 2019 р. і більш ніж у 35 разів в 2020 р. у порівнянні з 2017 р. Якщо провести порівняння з 2018 р., то ситуація виглядає аналогічним чином, так як 2018 р. результати діяльності ПрАТ «АКХЗ» дещо погіршилися, але в цілому мали позитивну характеристику. Це доводять показники фінансового результату від операційної діяльності, до та після оподаткування, значення яких є позитивним.

Таблиця 2.2 – Показники, що характеризують загальні результати діяльності ПрАТ «АКХЗ» в 2017-2020 рр., тис. грн.

Показники	2017	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції	24899344	31498963	24166831	16504317
Собівартість реалізованої продукції	20652317	27798576	23612608	16624718
Валовий прибуток	4247027	3700387	554223	120401
Адміністративні витрати	148845	173187	4459287	1260322
Витрати на збут	152489	284625	226452	176035
Інші операційні доходи	1027416	6081911	292313	255187
Інші операційні витрати	1466101	6082546	4532011	1081114
Фінансовий результат від операційної діяльності	3507008	3241940	-37266	-372415
Інші фінансові доходи	860	1462	2577	9479
Інші доходи	10164	19361	12308	39725
Фінансові витрати	58515	64243	83832	104274
Інші витрати	9407	1599801	3688	193
Фінансовий результат до оподаткування	3450110	1598719	-109901	-427678
Чистий фінансовий результат	2850995	1032276	-82319	-354258

Починаючи з 2019 р. фінансові результати від операційної діяльності, а також до та після оподаткування характеризуються від’ємними значення. Іншими словами, діяльність ПрАТ «АКХЗ» у 2019-2020 рр. була збитковою. Як вже зазначалося, така ситуація пов’язана з кризою у металургійній галузі, а також карантинними обмеженнями в ситуації з пандемією коронавірусу.

Використовуючи дані фінансової звітності ПрАТ «АКХЗ», яка наведена в Додатку В, було розраховано основні фінансові коефіцієнти, що характеризують його , платоспроможність, прибутковість і ділову активність.

Так, на рис. 2.4 представлено рівень показника поточної ліквідності ПрАТ «АКХЗ» в динаміці за 2015-2019 рр.

Аналіз коефіцієнту поточної ліквідності демонструє позитиві зміни показника протягом 2015-2019 рр. Так як значення коефіцієнту досліджуваного підприємства знаходяться в діапазоні, що перевищує граничний рівень (складає 1), то це означає, що у ПрАТ «АКХЗ» є в достатньому обсязі ресурси для погашення короткострокових вимог.

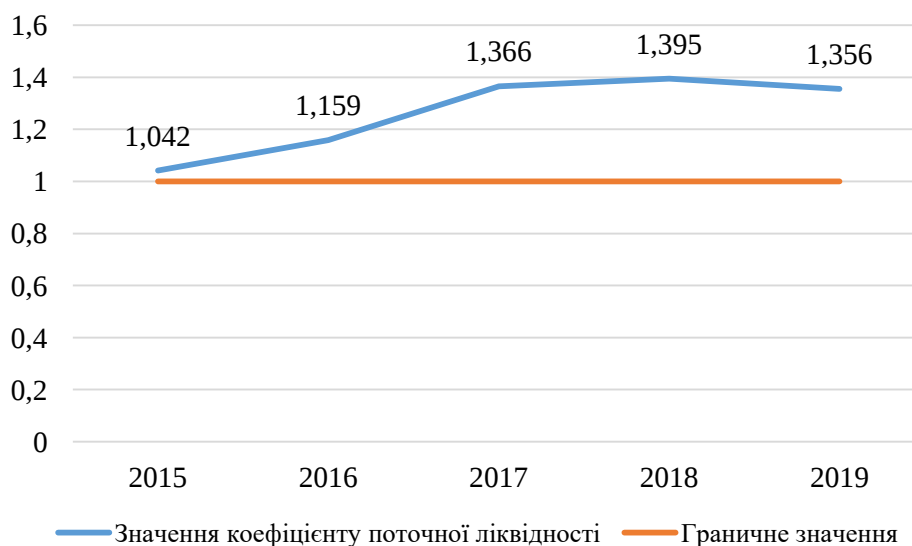


Рисунок 2.4 – Коефіцієнти поточної ліквідності
ПрАТ «АКХЗ» в 2015-2019 рр.

Протягом п'яти років коефіцієнт поточної ліквідності ПрАТ «АКХЗ» зріс на 0,314 – з 1,042 у 2015 р. до 1,356 у 2019 р., що свідчить про сприятливу ситуацію поточної ліквідності.

На рис. 2.5 представлено рівень показника абсолютної ліквідності ПрАТ «АКХЗ» в динаміці за 2015-2019 рр.

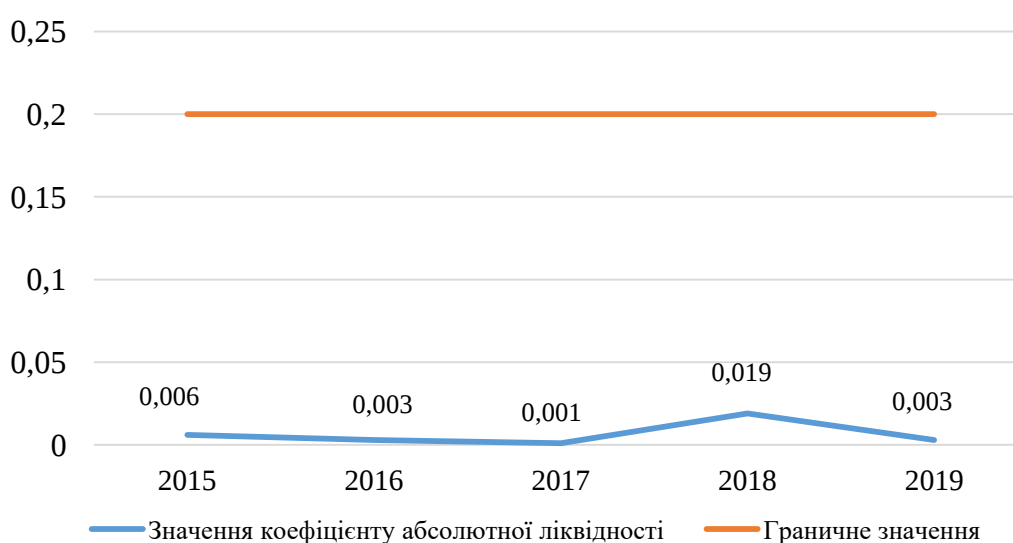


Рисунок 2.5 – Коефіцієнти абсолютної ліквідності
ПрАТ «АКХЗ» в 2015-2019 рр.

На відміну від попереднього показника, значення коефіцієнту абсолютної ліквідності демонструє негативні тенденції протягом 2015-2019 рр. Так як значення коефіцієнту досліджуваного підприємства знаходяться в діапазоні, що суттєво нижче граничного рівня (дорівнює 0,2), то це означає, що у ПрАТ «АКХЗ» відсутні грошові кошти для задоволення вимог кредиторів на поточну дату.

Протягом п'яти років коефіцієнт абсолютної ліквідності ПрАТ «АКХЗ» зменшився на 0,003, тобто вдвічі – з 0,006 у 2015 р. до 0,003 у 2019 р., що свідчить про негативну ситуацію абсолютної ліквідності.

На рис. 2.6 представлено рівень показника швидкої ліквідності ПрАТ «АКХЗ» в динаміці за 2015-2019 рр.

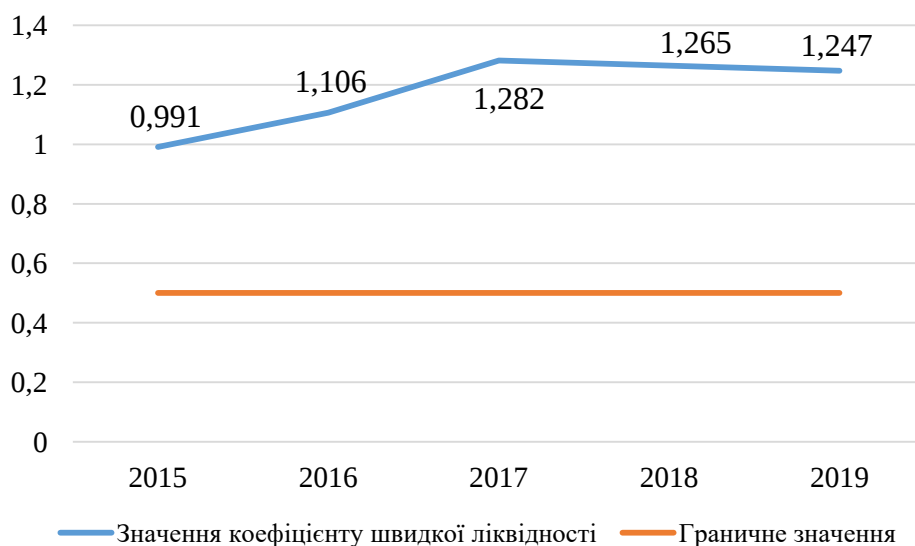


Рисунок 2.6 – Коефіцієнти швидкої ліквідності
ПрАТ «АКХЗ» в 2015-2019 рр.

Аналіз коефіцієнту швидкої ліквідності демонструє позитиві зміни показника протягом 2015-2019 рр. Так як значення коефіцієнту досліджуваного підприємства знаходяться в діапазоні, що перевищує граничний рівень (складає 0,5), то це означає, що у ПрАТ «АКХЗ» є в достатньому обсязі ліквідні активи для погашення короткострокових зобов'язань.

Протягом п'яти років коефіцієнт швидкої ліквідності ПрАТ «АКХЗ» зріс на 0,256 – з 0,991 у 2015 р. до 1,247 у 2019 р., що свідчить про сприятливу ситуацію швидкої ліквідності.

На завершення аналізу ліквідності ПрАТ «АКХЗ» представляється доцільним навести інформацію щодо відношення грошових коштів підприємства до його активів (рис. 2.7).

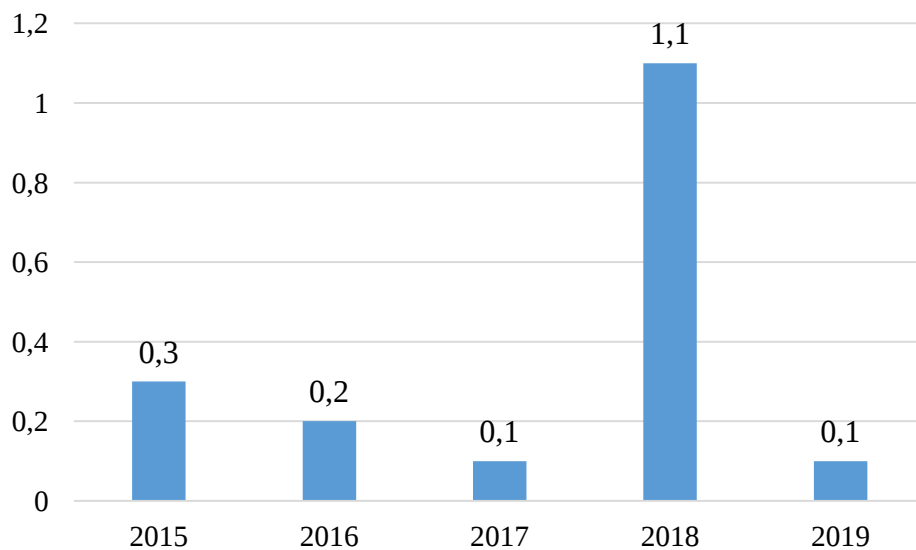


Рисунок 2.7 – Відношення грошових коштів ПрАТ «АКХЗ» до його активів за період з 2015 по 2019 р., %

Найбільше значення зазначеного показника протягом досліджуваного періоду мало місце у 2018 р., у якому відношення грошових коштів ПрАТ «АКХЗ» до його активів становило 1,1%. В інші роки відношення грошових коштів ПрАТ «АКХЗ» до його активів знаходилося в діапазоні від 0,1 до 0,3%.

Оцінку платоспроможності ПрАТ «АКХЗ» почнемо з дослідження динаміки змін коефіцієнту автономії, значення якого за 2015-2019 рр. наведено на рис. 2.8.

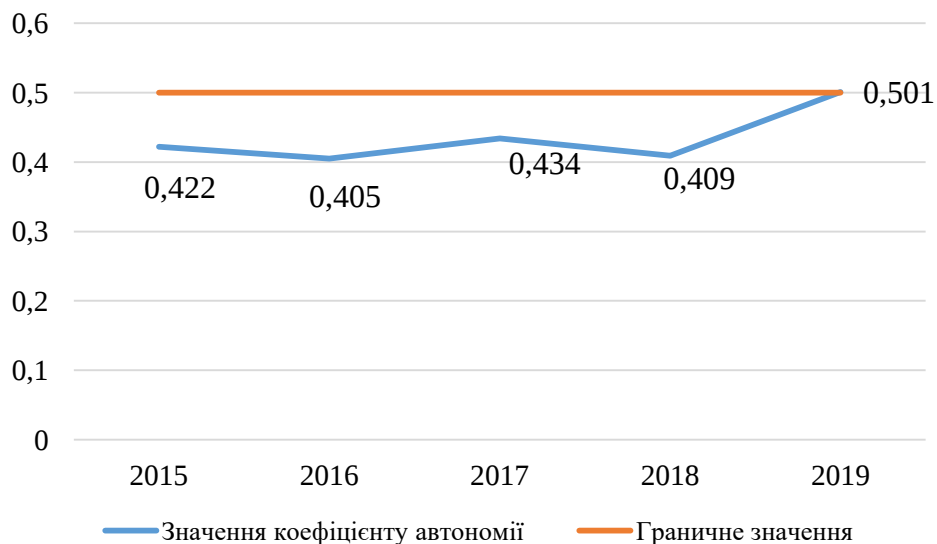


Рисунок 2.8 – Коефіцієнти автономії ПрАТ «АКХЗ» в 2015-2019 рр.

Аналіз коефіцієнту автономії демонструє позитиві зміни показника протягом 2015-2019 рр. В 2015-2018 рр. значення коефіцієнту автономії досліджуваного підприємства знаходилося в діапазоні, що був трохи нижче за граничний рівень (складає 0,5).

Проте, в 2019 р. коефіцієнт автономії перевищив граничний рівень. Це може свідчити, що фінансова діяльність ПрАТ «АКХЗ» стала незалежною від кредиторів. Іншими словами, підприємство може інвестувати більше половини своєї діяльності за рахунок власного капіталу, що є позитивним моментом.

На рис. 2.9 наведено інформацію про динаміку змін ще одного індикатору платоспроможності підприємства – відношення чистого боргу до EBITDA за 2015-2019 рр.

Аналіз рис. 2.9 свідчить в 2015-2016 рр., а також у 2020 р. в умовах ПрАТ «АКХЗ» мала місце ситуація, у якій чистий борг значно перевищував розмір EBITDA-прибутку до вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань. Інакше кажучи, боргове навантаження ПрАТ «АКХЗ» у зазначених роках не відповідало наявним доходам від ведення бізнесу, тобто мало критичний рівень. У 2017-2018 рр. досліджуваний показник

знаходився в межах прийнятної норми, яка складає від 3 до 5, при чому ближче до її нижчого рівня, що демонструє мінімальний борговий тягар підприємства.



Рисунок 2.9 – Відношення чистого боргу до EBITDA за 2015-2019 рр.

На завершення аналізу платоспроможності наведемо інформацію про коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом (рис. 2.10).

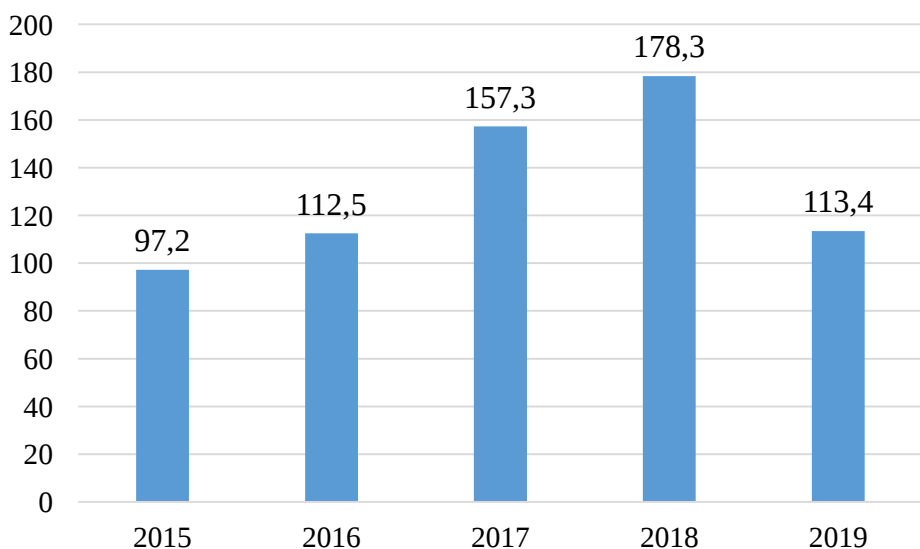


Рисунок 2.10 – Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом
ПрАТ «АКХЗ» до його активів за період з 2015 по 2019 р., %

Найбільше значення коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом ПрАТ «АКХЗ» протягом досліджуваного періоду становив у 2018 р., у якому приймав значення 178,3%. Це означає, що фінансування необоротних активів в умовах ПрАТ «АКХЗ» здійснюється цілковито власними коштами. Варто зазначити, що в інші роки досліджуваного періоду, незважаючи на нижче за 2018 р. значення коефіцієнту, фінансування необоротних активів в умовах ПрАТ «АКХЗ» здійснювалось також лише за рахунок власних коштів, тому що його рівень був більше за 100%. Виняток склав 2015 р., в якому значення коефіцієнту покриття необоротних активів власним капіталом становило 97,2%, що свідчить про невелику частку залученого капіталу для покриття необоротних активів.

Оцінку прибутковості ПрАТ «АКХЗ» доцільно здійснити шляхом дослідження динаміки змін базових показників рентабельності, значення яких за 2015-2019 рр. наведено на рис. 2.11.

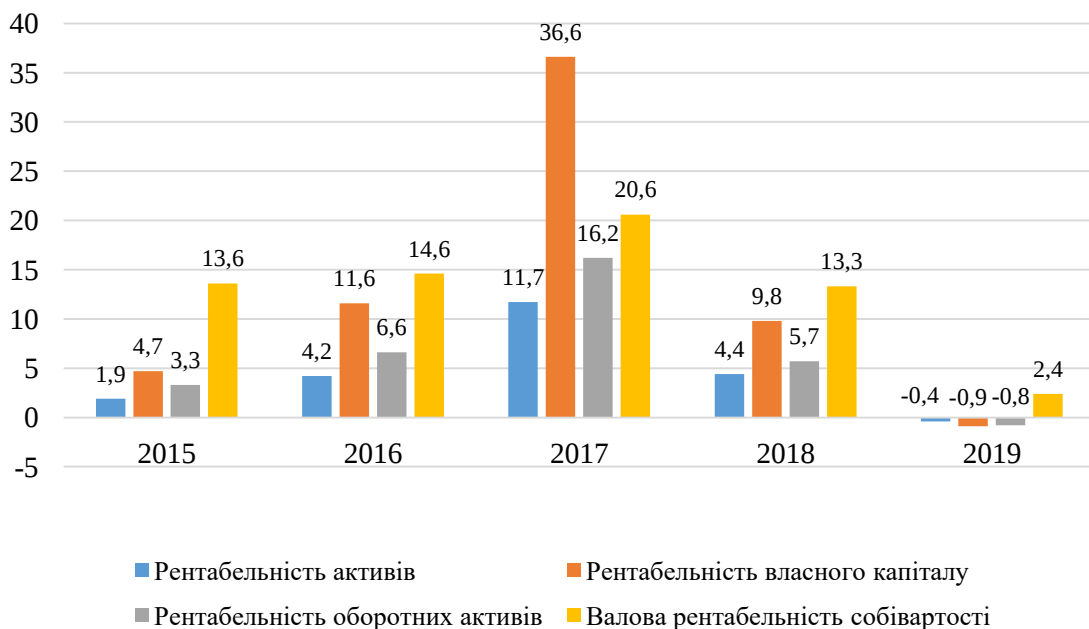


Рисунок 2.11 – Показники рентабельності ПрАТ «АКХЗ» за 2015-2019 рр., %

Аналіз даних рис. 2.11 демонструє позитивні тенденції змінювання показників рентабельності ПрАТ «АКХЗ» з 2015 по 2017 р., потім зниження

значень у протилежний бік. А рівень всіх показників рентабельності заводу 2020 р. приймає неприпустимі значення, які є від'ємними. Це означає, що до 2017 р. включно менеджмент ПрАТ «АКХЗ» ефективно використовував активи в оборотні для генерації прибутку, про що свідчать рентабельність активів і рентабельність оборотних активів. В 2018-2019 рр. зазначена ефективність почала знижуватися. Тенденції змін показника рентабельності власного капіталу демонструють, що рівень прибутковості ПрАТ «АКХЗ» для власників та інвесторів суттєво підвищився у 2017 р. і становив 36,6%. В подальші роки показник суттєво знизився. У 2019 р. значення показників рентабельності активів, оборотних активів і власного капіталу ПрАТ «АКХЗ» були від'ємними, що свідчить про збитковість підприємства в зазначеному році.

Оцінку ділової активності ПрАТ «АКХЗ» почнемо з дослідження динаміки змін показника оборотності загальних активів, значення якого за 2015-2019 рр. наведено на рис. 2.12.

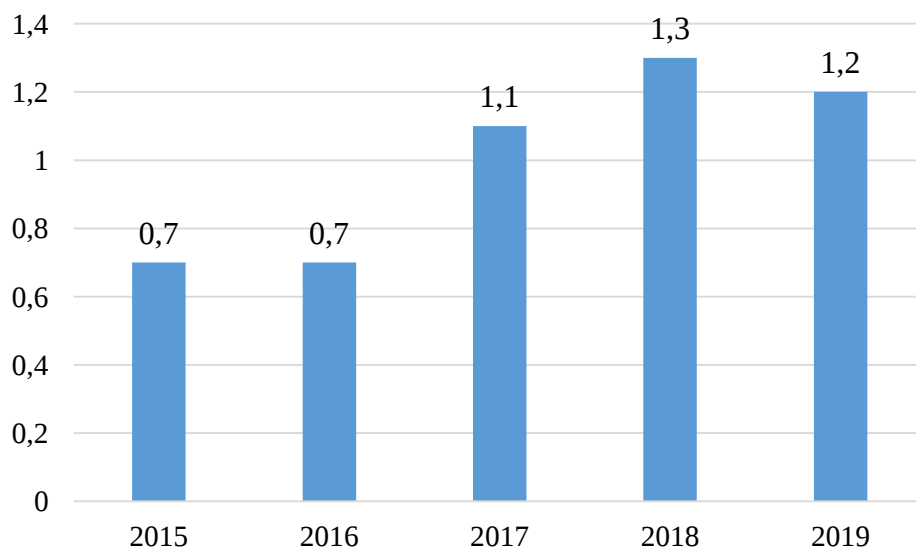


Рисунок 2.12 – Оборотно́сть загальних активів ПрАТ «АКХЗ» в 2015-2019 рр.

Аналіз оборотності загальних активів свідчить, що продуктивність активів ПрАТ «АКХЗ» в порівнянні із обсягом виручки, починаючи з 2017 р.

зростає. В 2019 р. мало місце незначне скорочення оборотності загальних активів, що є некритичним.

На рис. 2.13 наведено інформацію про динаміку змін ще одного показника ділової активності – оборотності робочого капіталу за 2015-2019 рр.

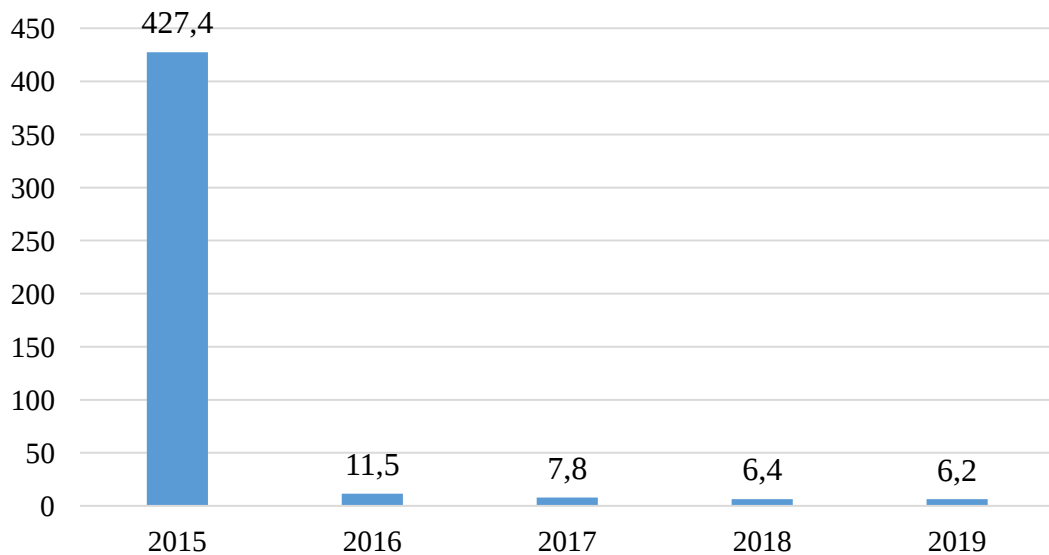


Рисунок 2.13 – Оборотність робочого капіталу ПрАТ «АКХЗ» в 2015-2019 рр.

Наведені дані про оборотність робочого капіталу ПрАТ «АКХЗ» в 2015-2019 рр. демонструють суттєве зниження ефективності використання робочого капіталу підприємства з точки зору згенерованої ним виручки в 2019 р. в порівнянні з 2015 р. – з 427,4 до 6,2.

На завершення аналізу ділової активності наведемо інформацію про оборотність дебіторської заборгованості (рис. 2.14).

Аналіз оборотності дебіторської заборгованості свідчить про його підвищення – з 1,6 в 2015 р. до 1,9 в 2019 р. Це означає, що ПрАТ «АКХЗ» швидше здатне стягувати плату з клієнтів за надані товари чи послуги, що свідчить про позитивну тенденцію.

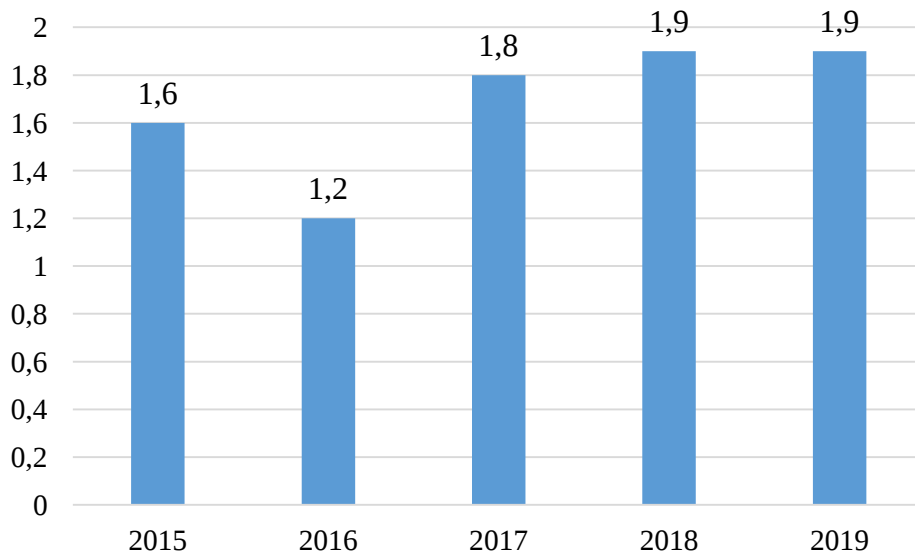


Рисунок 2.14 – Оборотність дебіторської заборгованості
ПрАТ «АКХЗ» в 2015-2019 рр.

Для більш наочної картини в Додатку Г наведено дані фінансового аналізу ПрАТ «АКХЗ» за період з 2005 по 2019 р.

В цілому фінансова діяльність підприємства характеризується як задовільна, мають місце певні несприятливі ситуації в 2019-2020 рр., викликані кризою в металургійній галузі і ситуацією з пандемією коронавірусу.

2.3 Діагностика системи контролінгу ПрАТ «Авдіївський коксохімічний завод»

Діагностику системи контролінгу ПрАТ «АКХЗ» представляється доцільними почати з представлення елементів структури управління підприємством. Структура управління ПрАТ «АКХЗ» станом на 31.12.2020 р. складалася з 12 елементів (рис. 2.15).

Кожна з наведених нижче дирекцій планує оперативну і стратегічну діяльність. Для прийняття рішень щодо подальшого розвитку кожна дирекція потребує релевантної облікової інформації, від повноти, своєчасності і

достовірності якої буде залежати ефективність діяльності як окремого елементу структури управління заводу, так і підприємства в цілому.



Рисунок 2.15 – Структура управління ПрАТ «АКХЗ» станом на 31.12.2020 р.

В умовах ПрАТ «АКХЗ» створено відділ внутрішнього контролінгу, який входить до фінансової дирекції і виконує функції контролінгу, зокрема своєчасного надання інформаційних даних підрозділам підприємства для формування тактичних і стратегічних планів діяльності.

З цією метою було проведено кількісний аналіз якості облікової інформації, яка надходить дирекціям ПрАТ «АКХЗ» від відділу внутрішнього контролінгу. Даний захід було здійснено шляхом анкетування провідних фахівців відповідних департаментів. Таким чином, було отримано представлення про такі якісні характеристики інформації, яка надається відділом внутрішнього контролінгу, як терміновість, повнота, достовірність, єдність цілей і задоволення потреб. Отримані дані було синтезовано, що дало можливість визначити процентне відношення за кожним критерієм (табл. 2.3-2.7).

Таблиця 2.3 – Кількісний аналіз якості облікової інформації, що надходить від відділу внутрішнього контролінгу ПрАТ «АКХЗ» за критерієм «час надходження»

Дирекції системи управління	Час надходження інформації, %		
	своєчасна	несвоєчасна	за запитом
Дирекція з виробництва та планування	36,6	29,2	34,2
Дирекція з охорони праці, промислової безпеки та екології	39,4	22,0	38,6
Дирекція з інжинірингу	39,6	29,3	31,1
Дирекція з технології якості	38,8	34,9	26,3
Фінансова дирекція	39,3	43,3	17,4
Дирекція з персоналу та соціальних питань	45,5	24,9	29,6
Дирекція з закупівель	40,3	42,8	16,9
Юридичний відділ	41,6	45,1	13,3
Дирекція з аналізу та управління ризиками безпеки	43,8	45,5	10,7
Дирекція з операційних покращень	41,7	51,7	6,6
Дирекція фенольно-нафталінового виробництва	42,6	54,0	3,4
Головний спеціаліст з інформаційних технологій	44,4	52,8	2,8
В середньому	41,1	39,6	19,3

Аналіз табл. 2.3 свідчить, що в середньому за критерієм «час надходження» менше половини користувачів вважають своєчасною інформацію, майже стільки ж респондентів відповіли, що інформація представляється несвоєчасно.

Таблиця 2.4 – Кількісний аналіз якості облікової інформації, що надходить від відділу внутрішнього контролінгу ПрАТ «АКХЗ» за критерієм «повнота»

Дирекції системи управління	Повнота інформації, %		
	надлишкова	достатня	недостатня
1	2	3	4
Дирекція з виробництва та планування	8,2	41,2	50,6
Дирекція з охорони праці, промислової безпеки та екології	12,3	42,9	44,8
Дирекція з інжинірингу	13,4	43,6	43,0
Дирекція з технології якості	9,7	36,8	53,5
Фінансова дирекція	5,1	37,0	57,9
Дирекція з персоналу та соціальних питань	3,6	46,6	49,8
Дирекція з закупівель	5,6	39,3	55,1

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
Юридичний відділ	4,7	43,4	51,9
Дирекція з аналізу та управління ризиками безпеки	3,8	41,6	54,6
Дирекція з операційних покращень	7,1	42,3	50,6
Дирекція фенольно-нафталінового виробництва	5,6	44,0	50,4
Головний спеціаліст з інформаційних технологій	6,2	47,0	46,8
В середньому	7,1	42,2	50,7

Аналіз табл. 2.4 свідчить, що в середньому за критерієм «повнота» менше половини фахівців підприємства вважають інформацію достатньою на відміну від більшості тих, хто вважає її недостатньою.

Таблиця 2.5 – Кількісний аналіз якості облікової інформації, що надходить від відділу внутрішнього контролінгу ПрАТ «АКХЗ» за критерієм «достовірність»

Дирекції системи управління	Достовірність інформації, %	
	достовірна	недостовірна
Дирекція з виробництва та планування	72,8	27,2
Дирекція з охорони праці, промислової безпеки та екології	75,3	24,7
Дирекція з інжинірингу	65,8	34,2
Дирекція з технології якості	63,1	36,9
Фінансова дирекція	65,8	34,2
Дирекція з персоналу та соціальних питань	78,4	21,6
Дирекція з закупівель	66,3	33,7
Юридичний відділ	70,4	29,6
Дирекція з аналізу та управління ризиками безпеки	79,9	20,1
Дирекція з операційних покращень	75,6	24,4
Дирекція фенольно-нафталінового виробництва	71,8	28,2
Головний спеціаліст з інформаційних технологій	87,4	12,6
В середньому	72,7	27,3

В середньому інформація, що надається, є достовірною.

Таблиця 2.6 – Кількісний аналіз якості облікової інформації, що надходить від відділу внутрішнього контролінгу ПрАТ «АКХЗ» за критерієм «єдність цілей»

Дирекції системи управління	Єдність інформаційних цілей інформації, %		
	оперативна	тактична	стратегічна
Дирекція з виробництва та планування	18,4	24,3	57,3
Дирекція з охорони праці, промислової безпеки та екології	29,8	35,2	35
Дирекція з інжинірингу	25,2	37,4	37,4
Дирекція з технології якості	32,6	39,2	28,2
Фінансова дирекція	30,8	42,6	26,6
Дирекція з персоналу та соціальних питань	50,3	29,4	20,3
Дирекція з закупівель	47,1	31,6	21,3
Юридичний відділ	42,4	39,7	17,9
Дирекція з аналізу та управління ризиками безпеки	59,6	36,2	4,2
Дирекція з операційних покращень	70,4	27,6	2
Дирекція фенольно-нафталінового виробництва	69,0	29,3	1,7
Головний спеціаліст з інформаційних технологій	78,8	19,7	1,5
В середньому	46,2	32,7	21,1

Аналіз табл. 2.6 свідчить, що в середньому за критерієм «єдність цілей» більшість інформації носить оперативний і тактичний характер. Дуже маленький відсоток користувачів називає стратегічний характер інформації, що надається.

Таблиця 2.7 – Кількісний аналіз якості облікової інформації, що надходить від відділу внутрішнього контролінгу ПрАТ «АКХЗ» за критерієм «задоволеність користувачів»

Дирекції системи управління	Рівень задоволеності інформацією, %	
	задовольняє	не задовольняє
1	2	3
Дирекція з виробництва та планування	73,8	26,2
Дирекція з охорони праці, промислової безпеки та екології	70,8	29,2
Дирекція з інжинірингу	73,4	26,6
Дирекція з технології якості	66,8	33,2
Фінансова дирекція	69,7	30,3
Дирекція з персоналу та соціальних питань	74,6	25,4
Дирекція з закупівель	82,2	17,8
Юридичний відділ	77,4	22,6

Продовження таблиці 2.7

1	2	3
Дирекція з аналізу та управління ризиками безпеки	81,3	18,7
Дирекція з операційних покращень	80,8	19,2
Дирекція фенольно-нафталінового виробництва	85,6	14,4
Головний спеціаліст з інформаційних технологій	88,3	11,7
В середньому	77,1	22,9

Аналіз табл. 2.7 свідчить, що в середньому за критерієм «задоволеність користувачів» більшість інформації їх влаштовує, що свідчить про важливість облікових даних для прийняття відповідних рішень щодо формування стратегічний планів розвитку.

Представляється доцільним відзначити, що незадоволеність в обліковій інформації, що надходить департаментам від відділу контролінгу в більшій мірі, відчувають менеджери верхнього і середнього рівній управління, які мають приймати рішення з урахуванням певних ситуацій в діяльності структурних підрозділів і підприємства в цілому.

Облікова інформація, безсумнівно, є фундаментом, без якого неможливо побудувати і підтримувати систему контролінгу, активно використовувати всі його переваги з метою підвищення ефективності діяльності підприємства, вирішення виникаючих проблем.

Особливу увагу на ПрАТ «АКХЗ» приділяють інвестиційному контролінгу. В систему показників інвестиційного контролінгу підприємства входять як якісні, так і кількісні показники, зокрема: якість прийняття інвестиційних рішень, якісна підготовка інвестиційних рішень, наявність і виконання корпоративних вимог, а також збалансованість інвестиційного портфеля. Це свідчить про збалансованість використовуваного підходу до оцінки ефективності інвестиційної діяльності.

Також варто відзначити, що контролінг в умовах ПрАТ «АКХЗ» також використовується для управління промисловою безпекою. До елементів стратегічного контролінгу в цій сфері належить здійснення сертифікації внутрішніх систем управління промислової безпеки, охорони праці і

навколишнього середовища міжнародним стандартам. Для здійснення операційного контролінгу промислової безпеки ПрАТ «АКХЗ» використовується система показників, а саме: кількість аварій, коефіцієнт смертельного травматизму, витрати на забезпечення промислової безпеки компанії.

Висновки до розділу 2

В другому розділі було охарактеризовано діяльність та проаналізовано систему контролінгу в умовах ПрАТ «Авдіївський коксохімічний завод».

Таким чином, варто відзначити, що на сьогоднішній день ПрАТ «АКХЗ», який належить до Групи компаній Метінвест, є найкрупнішим коксохімічним підприємством не лише в Україні, а і в Європі. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «АКХЗ» доводить домінуючу роль досліджуваного підприємства для національної економіки.

На підставі інформації фінансової звітності ПрАТ «АКХЗ» було розраховано основні фінансові коефіцієнти, що характеризують його ліквідність, платоспроможність, прибутковість і ділову активність. Починаючи з 2019 р. фінансові результати від операційної діяльності, а також до та після оподаткування характеризуються від'ємними значеннями. Іншими словами, діяльність ПрАТ «АКХЗ» у 2019-2020 рр. була збитковою. Як вже зазначалося, така ситуація пов'язана з кризою у металургійній галузі, а також карантинними обмеженнями в ситуації з пандемією коронавірусу.

В процесі аналізу системи контролінгу ПрАТ «АКХЗ» було проведено кількісний аналіз якості облікової інформації, яка надходить дирекціям ПрАТ «АКХЗ» від відділу внутрішнього контролінгу. Це дало можливість отримати уявлення про такі якісні характеристики інформації, яка надається відділом внутрішнього контролінгу, як терміновість, повнота, достовірність, єдність цілей і задоволення потреб користувачів. Як наслідок, було визначено що незадоволеність в обліковій інформації, що надходить департаментам від

відділу контролінгу в більшій мірі, відчують менеджери верхнього і середнього рівнів управління, які мають приймати рішення з урахуванням певних ситуацій в діяльності структурних підрозділів і підприємства в цілому. Зазначене потребує удосконалення системи контролінгу на підприємстві.

РОЗДІЛ 3

ЗАХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ПРАТ «АВДІВСЬКИЙ КОКСОХІМІЧНИЙ ЗАВОД»

З метою підвищення ефективності функціонування системи контролінгу на промислових підприємствах доцільно пройти певні стадії.

1. Вироблення концепції і методології контролінгу промислового підприємства.
2. Впровадження в практичну діяльність організаційної структури підприємства.
3. Розвиток і застосування ощадливого управління фінансово-господарською діяльністю організації.
4. Формування системи управлінського обліку.
5. Інформатизація контролінгу.
6. Формування внутрішнього аудиту та контрольно-ревізійних перевірок.

Варто відзначити, що в умовах ПрАТ «АКХЗ» перша половина стадій вже пройдена, залишається спрямувати зусилля на досягнення ефективності на останніх трьох стадіях.

Укрупнений алгоритм формування системи контролінгу промислового підприємства зображено на рис. 3.1.

Перш за все, необхідно досліджувати динаміку показників фінансово-господарської діяльності промислового підприємства і підготувати інформаційно-аналітичну базу.

На другому етапі необхідно розкрити і розглянути умови, які впливають на інформаційні дані фінансово-господарської діяльності промислового підприємства, виявити сильні і слабкі сторони і здійснити їх оцінку.

На третьому етапі потрібно детермінувати все без винятку конфліктні моменти діяльності промислового підприємства і підібрати оптимальні методи наближення до місії компанії.

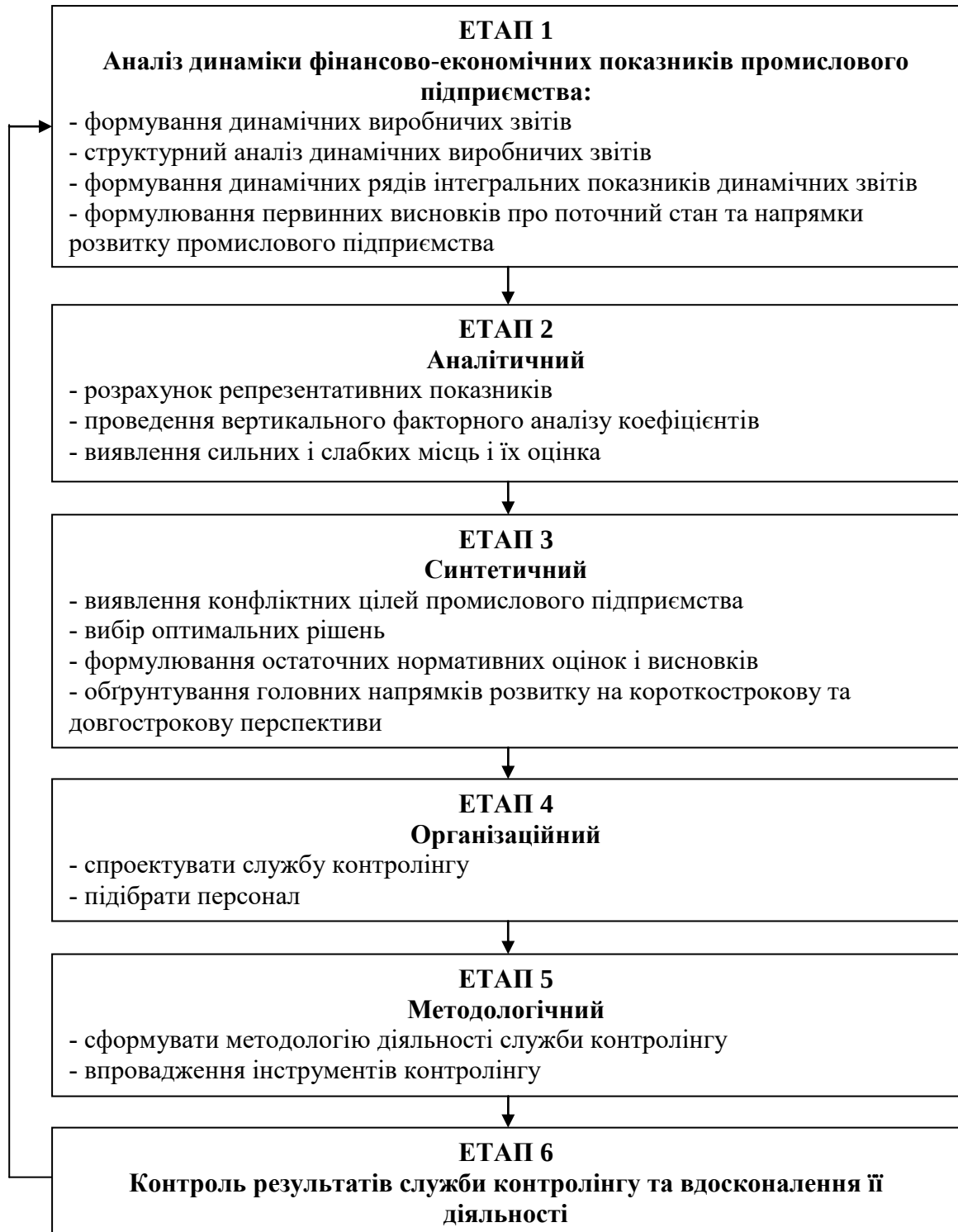


Рисунок 3.1 – Алгоритм формування ефективної системи контролінгу

Четвертий етап – вибір схеми функціонування служби контролінгу, розробка плану організаційних змін в цілому по підприємству, що зумовлені формуванням служби контролінгу.

На п'ятому етапі представляється доцільним сформувати методологію контролінгу – здійснити опис облікової політики, бюджетного та стратегічного управління, створення положень про мотивацію (як приклад, KPI).

На шостому етапі необхідно здійснювати дослідження роботи системи контролінгу промислового підприємства і створювати напрямки в сфері її вдосконалення.

Грамотно побудована модель системи контролінгу на ПрАТ «АКХЗ» дозволить вирішити проблеми некерованості в умовах фінансово-економічної кризи, до числа яких належать:

- втрата контролю реалізації замовлень або проектів;
- систематизація інформаційних потоків всередині підприємства;
- відсутність і/або неефективність стратегічного планування на підприємстві;
- різні прояви проблеми некерованості на підприємстві.

Всі перераховані вище проблеми можна вирішити в результаті формування тривимірної комплексної моделі системи контролінгу підприємства, так як для її впровадження потрібно забезпечити високий ступінь формалізації функціональних областей і процесів підприємства, функцій контролінгу та механізму контролінгу (рис. 3.2).

Визначення оптимального способу побудови тривимірної комплексної системи контролінгу на підприємстві визначається вирішенням питання про реалізацію контролінгу в трьох аспектах:

- види діяльності промислового підприємства в розрізі функціональних сфер і процесів;
- обсягом реалізованих системою контролінгу функцій;
- змістом механізму контролінгу.

Формування і впровадження тривимірної комплексної моделі системи контролінгу в практичну діяльність ПрАТ «АКХЗ» дозволить підприємству застосовувати сучасні методи та інструменти управління, що забезпечують передбачення майбутніх загроз, досягнення сучасної якості управління та

вдосконалення результатів фінансово-господарської діяльності на базі адаптації до постійно мінливих умов.

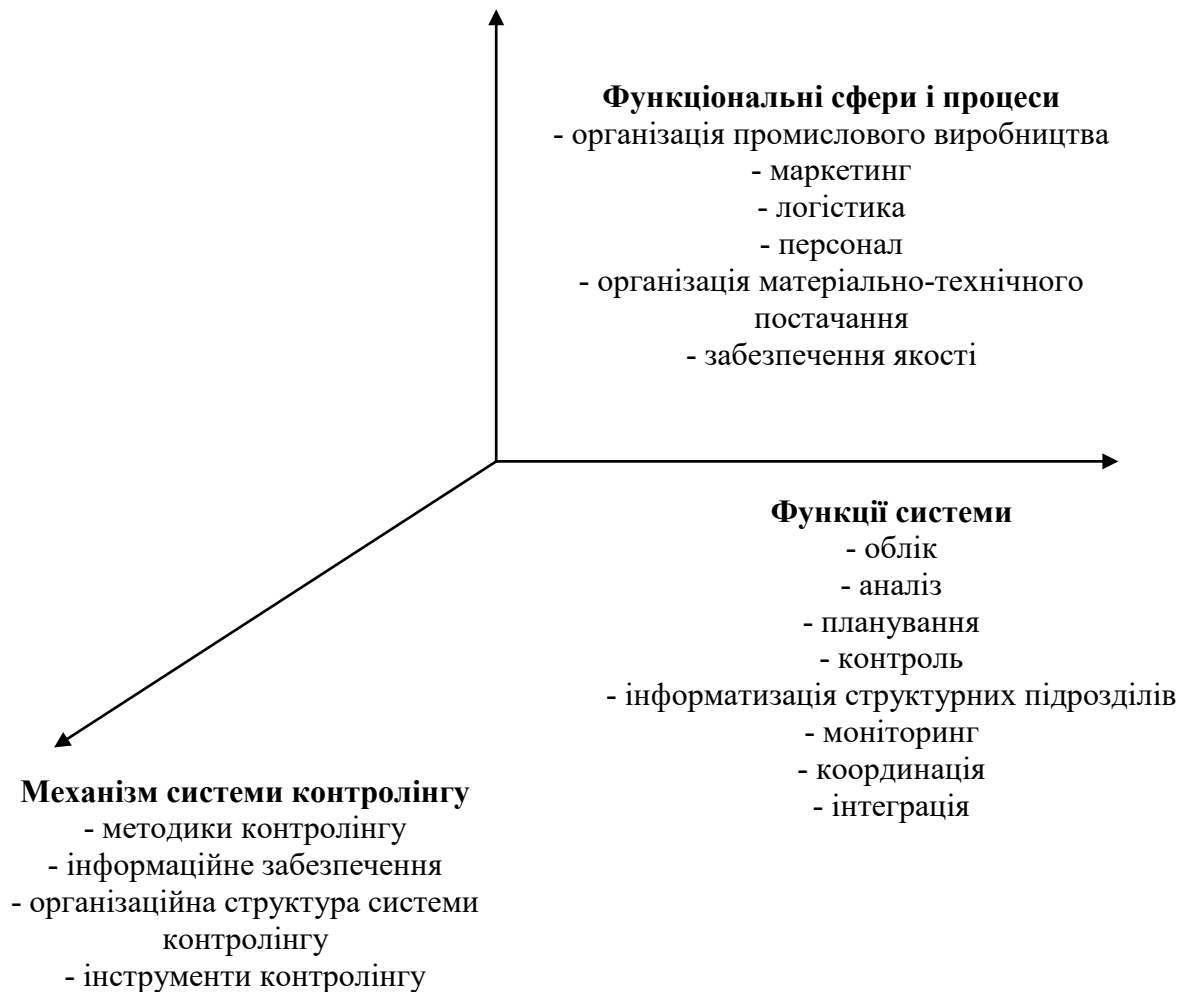


Рисунок 3.2 – Тривимірна комплексна модель системи контролінгу

Чисельні дослідження доводять, що в результаті провадження ефективної системи контролінгу в діяльність підприємств суттєво збільшуються ефективність управлінських процесів, а також підвищується ефективність виробництва.

Дані табл. 3.1 свідчать, що впровадження ефективної системи контролінгу підвищує результативність менеджменту компанії, причому основна частка додаткового ефекту забезпечується в сфері виробництва завдяки інноваціям, пов'язаних з впровадженням контролінгу.

Таблиця 3.1 – Зміна ефекту в управлінні і виробництві у зв'язку з впровадженням ефективної системи контролінгу

Найменування компанії	% збільшення ефективності управління в зв'язку з використанням технологій контролінгу в процесі управління	% збільшення ефективності виробничого процесу в зв'язку із застосуванням інноваційних досягнень в сфері контролю і контролінгу
Sony	25	18,4
Samsung	24,2	18,0
LG	18,7	25,9
Akai	11,8	8,4
Kodak	11,7	31,9
Nokia	10,2	25,3
Mazda	9,9	22,9
Siemens	9,3	21,5
BP	9,1	19,6
Shell	8,6	19,02
AIG Brunswick Capital	7,2	14,9

Узагальнюючи вищевикладене слід зазначити, що вдосконалення системи контролінгу на ПрАТ «АКХЗ» має здійснюватися за допомогою науково обґрунтованої процедури, розробленої відповідно до особливостей і змісту даної системи для промислових підприємств, а також відповідно до процесно-модульного підходу, який пов'язаний з послідовним впровадженням змін в систему управління підприємством.

Висновки до розділу 3

В третьому розділі запропоновано заходи щодо удосконалення системи контролінгу в умовах ПрАТ «Авдіївський коксохімічний завод».

Відповідно до цього виокремлено стадії, послідовне проходження яких підвищує ефективність функціонування системи контролінгу на промислових підприємствах. Визначено, стадіє, на якій знаходиться система контролінгу ПрАТ «АКХЗ» в сучасних умовах діяльності. Розроблено алгоритм формування ефективної системи контролінгу, а також тривимірна комплексна модель системи контролінгу. Визначено, що, завдяки грамотно побудованій моделі

системи контролінгу на ПрАТ «АКХЗ», з'явиться можливість вирішувати проблеми некерованості в умовах фінансово-економічної кризи, зокрема: втрати контролю реалізації замовлень або проектів, систематизації інформаційних потоків всередині підприємства, відсутності і/або неефективності стратегічного планування на підприємстві і т. ін. Міжнародна практика застосування ефективних систем контролінгу доводить їх ефективність, що створює підґрунтя для збільшення ефективності управлінських процесів, а також ефективності виробництва.

ВИСНОВКИ

Метою випускної кваліфікаційної роботи було дослідження теоретико-методичних засад і практичних рекомендації щодо удосконалення системи контролінгу промислового підприємства.

Для реалізації поставленої мети у випускній кваліфікаційній роботі було вирішено наступні задачі:

- досліджено концептуальні засади контролінгу;
- визначено місце контролінгу в системі управління підприємством;
- охарактеризовано роль контролінгу в підвищенні ефективності процесів управління;
- представлено загальну характеристику ПрАТ «Авдіївський коксохімічний завод»;
- проведено оцінку фінансової діяльності ПрАТ «Авдіївський коксохімічний завод»;
- здійснено діагностику системи контролінгу ПрАТ «Авдіївський коксохімічний завод»;
- запропоновано заходи щодо удосконалення системи контролінгу ПрАТ «Авдіївський коксохімічний завод».

Відповідно до вище зазначеної мети і виконаних завдань було отримано наступні результати.

1. В першому розділі було розглянуто теоретичні основи дослідження системи контролінгу на підприємстві. Таким чином, контролінг як система є своєрідною надбудовою системи управління, центральним ядром якої виступає економічний інструментарій визначення напрямів і управлінських зусиль стосовно наближення до місії та досягнення організаційних цілей в перспективі. На вищих рівнях управління контролінг формує стратегічні напрями розвитку управлінських процесів, на середніх і низових – оперативні або поточні управлінські процеси. Завдяки впровадженню і реалізації концепції контролінгу в практику діяльності підприємств, відбувається створення

підґрунтя – інструментів, методів і засобів отримання інформації – для отримання можливості здійснювати планування багатоманітності варіацій організаційного розвитку в довгостроковій перспективі.

2. В другому розділі було охарактеризовано діяльність та проаналізовано систему контролінгу в умовах ПрАТ «Авдіївський коксохімічний завод». Таким чином, варто відзначити, що на сьогоднішній день ПрАТ «АКХЗ», який належить до Групи компаній Метінвест, є найкрупнішим коксохімічним підприємством не лише в Україні, а і в Європі. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «АКХЗ» доводить домінуючу роль досліджуваного підприємства для національної економіки. На підставі інформації фінансової звітності ПрАТ «АКХЗ» було розраховано основні фінансові коефіцієнти, що характеризують його ліквідність, платоспроможність, прибутковість і ділову активність. Починаючи з 2019 р. фінансові результати від операційної діяльності, а також до та після оподаткування характеризуються від’ємними значеннями. Іншими словами, діяльність ПрАТ «АКХЗ» у 2019-2020 рр. була збитковою. Як вже зазначалося, така ситуація пов’язана з кризою у металургійній галузі, а також карантинними обмеженнями в ситуації з пандемією коронавірусу. В процесі аналізу системи контролінгу ПрАТ «АКХЗ» було проведено кількісний аналіз якості облікової інформації, яка надходить дирекціям ПрАТ «АКХЗ» від відділу внутрішнього контролінгу. Це дало можливість отримати уявлення про такі якісні характеристики інформації, яка надається відділом внутрішнього контролінгу, як терміновість, повнота, достовірність, єдність цілей і задоволення потреб користувачів. Як наслідок, було визначено що незадоволеність в обліковій інформації, що надходить департаментам від відділу контролінгу в більшій мірі, відчувають менеджери верхнього і середнього рівнів управління, які мають приймати рішення з урахуванням певних ситуацій в діяльності структурних підрозділів і підприємства в цілому. Зазначене потребує удосконалення системи контролінгу на підприємстві.

3. В третьому розділі запропоновано заходи щодо удосконалення системи контролінгу в умовах ПрАТ «Авдіївський коксохімічний завод». Відповідно до цього виокремлено стадії, послідовне проходження яких підвищує ефективність функціонування системи контролінгу на промислових підприємствах. Визначено, стадіє, на якій знаходиться система контролінгу ПрАТ «АКХЗ» в сучасних умовах діяльності. Розроблено алгоритм формування ефективної системи контролінгу, а також тривимірна комплексна модель системи контролінгу. Визначено, що, завдяки грамотно побудованій моделі системи контролінгу на ПрАТ «АКХЗ», з'явиться можливість вирішувати проблеми некерованості в умовах фінансово-економічної кризи, зокрема: втрати контролю реалізації замовлень або проектів, систематизації інформаційних потоків всередині підприємства, відсутності і/або неефективності стратегічного планування на підприємстві і т. ін. Міжнародна практика застосування ефективних систем контролінгу доводить їх ефективність, що створює підґрунтя для збільшення ефективності управлінських процесів, а також ефективності виробництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Швиданенко Г. О., Лаврененко В. В., Приходько Л. М., Швидка О. М. Контролінг. Київ: КНЕУ, 2013. 240 с.
2. Прокопець Л. В. Контролінг як інструмент управління підприємством. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 39-2. С. 17–20.
3. Бердар М. М. Контролінг як сучасна концепція управління промисловим підприємством. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 39–43.
4. Еволюція розвитку контролінгу та основні концепції контролінгу. URL: https://pidru4niki.com/1376102554351/finansi/evolyutsiya_rozvitku_kontrolingu_osnovni_kontseptsii_kontrolingu (дата звернення: 19.04.2021).
5. Башкатова Ю. И. Контроллинг. Москва: Издательский центр ЕАОИ, 2008. 108 с.
6. Кочнев А. Ф. Система контроллинга – инструмент целевого управления компанией. URL: <https://gaap.ru/articles/Systema-controllinga-instrument-celevogo-upravleniya/> (дата звернення: 19.04.2021).
7. Черкасова Т. І., Каражова Н. Д. Підвищення ефективності системи управління аграрними підприємствами на основі контролінгу. *Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. С. 146–149.
8. Ковалева Н. Г., Головина О. И. Система контроллинга в управлении устойчивым развитием предприятия. *Вісник Одеського державного екологічного університету*. 2007. Вип. 4. С. 87–95.
9. Нагуманова Р. В., Сабирова А. И. Контроллинг как современный метод управления субъектами различных сфер деятельности. Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2016. 82 с.
10. Герасименко В. М. Роль контролінгу в системі управління високотехнологічним підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 285–289.

11. Капліна А. Контролінг як інструмент управління підприємством. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/159> (дата звернення: 28.04.2021).
12. Михайличенко Н. М., Токарева А. О. Проблеми та перспективи впровадження контролінгу як сучасного інструменту управління підприємством. *Научный вестник ДГМА*. 2017. № 1 (22Е). С. 176–181.
13. Дробот Н. М., Яцюк В. О. Впровадження системи контролінгу на аграрних підприємствах України. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2017. № 10. С. 269–273.
14. Карминский А. М., Фалько С. Г., Жевага А. А. Контроллинг. Москва: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 336 с.
15. Пекар К. Р., Лизунова О. М. Впровадження системи контролінгу на підприємствах України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 20. С. 498–501.
16. Монастирський Г. Л. Теорія організації. Тернопіль: «Крок», 2019. 368 с.
17. Мильнер Б. З. Теория организации. Москва: Инфра-М, 2009. 864 с.
18. Пушкар М. С. Контролінг: Монографія. Тернопіль: Карт-бланш, 2007. 152 с.
19. Пушкар М. С., Пушкар Р. М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія. Тернопіль: Карт-бланш, 2014. 370 с.
20. Кроніковський Д. О. Інтеграція системи контролінгу до існуючої системи менеджменту на підприємстві. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. № 36. С. 209–214.
21. Дробот А. Системи і методи фінансового контролінгу в організації. *Наука онлайн: Міжнародний електронний науковий журнал*. 2019. № 12. URL: <https://nauka-online.com/ua/publications/ekonomika/2019/12/sistemi-i-metodi-finansovogo-kontrolingu-v-organizatsiyi/> (дата звернення: 30.04.2021).
22. Адаменко М. Г. Перспективи використання системи контролінгу на підприємствах України. *Наука й економіка*. 2012. № 2 (26). С. 139–142.

23. Функції контролінгу. URL: https://studopedia.com.ua/1_333831_funktsii-kontrolingu.html (дата звернення: 19.04.2021).
24. Карцева В. В. Фінансовий контролінг в системі споживчої кооперації: Монографія. Полтава, РВВ ПУЕТ, 2013. 290 с.
25. Цигилик І. І. Контролінг. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 74 с.
26. Карманова В., Круссер Н. Роль контроллинга в совершенствовании корпоративного управления. URL: <http://www.syktsu.ru/vestnik/2006/2006-1/8.htm> (дата звернення: 22.04.2021).
27. Дашко І. М. Стратегічний контролінг на підприємстві: його сутність, значення, основні методи та інструменти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 20. С. 25–29.
28. Лозовицький Д. С. Контролінг. Львів: Видавництво ЛьвДУВС, 2012. 310 с.
29. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Гунченко М. В. Контролінг для менеджерів. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 304 с.
30. Офіційний сайт ПрАТ «Авдіївський коксохімічний завод». URL: <https://akhz.metinvestholding.com/ru> (дата звернення: 07.05.2021).
31. ПрАТ «Авдіївський коксохімічний завод». URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/00191075/ (дата звернення: 12.05.2021).