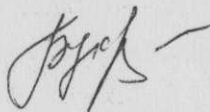


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«НАЦІОНАЛЬНИЙ ГІРНИЧИЙ УНІВЕРСИТЕТ»**

БУКРЕСВА ДАР'Я СЕРГІЇВНА



УДК 338.24:65.011.1:65.014.1

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЕФЕКТИВНОГО
УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ
КОНТРОЛІНГУ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Дніпропетровськ – 2015

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано на кафедрі економічного аналізу і фінансів Державного вищого навчального закладу «Національний гірничий університет» (м. Дніпропетровськ) Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор
Галушко Ольга Сергіївна,
Державний вищий навчальний заклад
«Національний гірничий університет»
(м. Дніпропетровськ)
Міністерства освіти і науки України,
професор кафедри економічного аналізу і фінансів.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Варава Лариса Миколаївна,
Державний вищий навчальний заклад
«Криворізький національний університет»
Міністерства освіти і науки України,
завідувач кафедри менеджменту і адміністрування;

кандидат економічних наук, доцент
Дегтярьова Олена Олександрівна,
Одеський національний економічний університет
Міністерства освіти і науки України,
доцент кафедри економіки підприємства.

Захист відбудеться «17» вересня 2015 р. об 11⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 08.080.01 при Державному вищому навчальному закладі «Національний гірничий університет» Міністерства освіти і науки України за адресою: 49005, м. Дніпропетровськ, просп. К. Маркса, 19, ауд. 4/53.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Державного вищого навчального закладу «Національний гірничий університет» Міністерства освіти і науки України за адресою: 49005, м. Дніпропетровськ, просп. К. Маркса, 19.

Автореферат розіслано «12» серпня 2015 року.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради



О.В. Трифонова

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження. Підвищення ефективності функціонування промислових підприємств України, забезпечення їх конкурентоспроможності є необхідною умовою інтеграції вітчизняної економіки у світову економічну систему. Разом з тим, за даними Державної служби статистики України, 42% вітчизняних промислових підприємств є збитковими, а рентабельність прибуткових є низькою і в середньому не перевищує 7%, що є значно нижчою за необхідний рівень ($i=16-19\%$). Мінливість зовнішнього середовища, у якому функціонують вітчизняні промислові підприємства, підвищення рівня конкуренції, пов'язане з прискоренням науково-технічного розвитку в умовах глобалізації, викликає необхідність формування на вітчизняних промислових підприємствах механізму ефективного управління, який дозволив би не тільки швидко адаптуватись до фактичних умов функціонування, але й забезпечити його ефективний розвиток. Це, у свою чергу, викликає необхідність розробки науково обгрунтованого організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством, який забезпечить оптимальне планування параметрів функціонування підприємства на основі контролю та поглибленого аналізу впливу факторів виробництва на результати діяльності підприємства. Таким механізмом, при відповідному теоретико-методичному забезпеченні його реалізації, може стати контролінг.

Значний внесок у дослідження проблеми формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством зробили такі вчені, як: Л.М. Варава, О.І. Ковтун, О.В. Козуб, С.Г. Мельник, Н.Г. Метеленко, А.П. Наливайко, О.Д. Тридід. Розгляду методологічних основ контролінгу, як засобу ефективного управління підприємством, присвячені роботи зарубіжних та вітчизняних вчених: Д. Хана, Е. Майєра, П. Хорвата, Х. К'юппера, Ю. Вебера, Г. Пича, А. Дайле, Ю.П. Аніскіна, А.М. Кармінського, В.В. Верещагіна, Л.С. Головкової, О.О. Дегтярьової, О.М. Деменіної, Л.М. Малярець, С.Н. Петренко.

Віддаючи належне науковій і практичній значущості результатів досліджень вищевказаних вчених, необхідно зазначити, що існуючі теоретико-методичні підходи та практичні рекомендації щодо управління підприємством на засадах контролінгу потребують подальшої розробки, оскільки не враховують оптимізаційних можливостей контролінгу, базуються на констатації й аналізі існуючого стану підприємства та традиційних методах планування. Це викликає необхідність поглиблення теоретичних досліджень у напрямку обгрунтування підходів до формування ефективного механізму контролінгу, використання можливостей оптимізації планових завдань на основі диференціації факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, одержаних на основі декомпозиції планових показників його функціонування. Викладене вище підтверджує актуальність обраної теми дисертаційної роботи і обумовлює основну мету та завдання дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційна робота виконана відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри економічного аналізу і фінансів Державного вищого навчального закладу «Національний гірничий університет» Міністерства освіти і науки України за темами: «Удосконалення фінансового механізму інтенсифікації розвитку гірничо-металургійного комплексу України» (номер держреєстрації 0109U002820, 2009-2010 рр.), де особисто автором обґрунтовано механізм управління інноваційними процесами на засадах контролінгу; «Фінансово-економічний механізм забезпечення підвищення реінвестування на підприємствах гірничо-металургійного комплексу України» (номер держреєстрації 0111U002820, 2011-2013 рр.), в якій автором удосконалено організаційно-економічний механізм контролінгу, як фактор підвищення ефективності функціонування підприємства та, на цій основі, підвищення рівня реінвестування.

Мета і задачі дослідження. Метою дисертаційного дослідження є узагальнення і розвиток науково-методичних основ, розробка інструментарію та практичних рекомендацій щодо формування організаційно-економічного механізму ефективного управління промисловим підприємством на засадах контролінгу.

Для досягнення зазначеної мети у роботі вирішено такі **завдання:**

визначено сутність контролінгу, як механізму ефективного управління промисловим підприємством;

визначено сутність та удосконалено класифікацію показників, що характеризують ефективність функціонування контролінгу на промисловому підприємстві й ефективність процесу впровадження контролінгу, встановлено їх місце у системі показників роботи підприємства;

науково обґрунтовано зміст та послідовність етапів формування механізму контролінгу на промисловому підприємстві з метою забезпечення його ефективності;

удосконалено класифікацію факторів, що впливають на результати діяльності підприємства та врахування яких дозволяє забезпечити оптимальність управлінських рішень в процесі контролінгу;

виявлено характерні особливості контролінгу як такого, що дозволяє оптимізувати управлінські рішення щодо функціонування підприємства;

теоретично обґрунтовано економічну сутність багаторівневої економіко-математичної моделі формування оптимального варіанту функціонування та розвитку промислового підприємства, як інструменту контролінгу;

науково обґрунтовано перерозподіл функціональних обов'язків між підрозділами підприємства з метою забезпечення ефективності використання контролінгу при плануванні, аналізі та контролі результатів діяльності підприємства та його підсистем.

Об'єктом дослідження є процес формування організаційно-економічного механізму ефективного управління промисловим підприємством на засадах контролінгу.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти формування організаційно-економічного механізму ефективного управління промисловим підприємством на засадах контролінгу.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною базою дисертаційного дослідження стали концептуальні положення економічної теорії, теорії управління, стратегічного менеджменту, теорій прийняття управлінських рішень, моделі ефективного управління промисловим підприємством.

У роботі використано загальнонаукові та специфічні методи дослідження процесів та явищ, що дозволило комплексно вирішувати завдання дослідження, зокрема: критичного аналізу, логічного узагальнення, систематизації – для визначення сутності, уточнення поняття «контролінг» та дослідження еволюції поглядів щодо розуміння сутності контролінгу, для дослідження існуючих підходів до формування механізму контролінгу на промислових підприємствах; економіко-статистичні методи – для аналізу стану та динаміки результатів діяльності промислового підприємства; кореляційно-регресійний аналіз – для відбору показників, що формують групу показників ефективності функціонування контролінгу; коефіцієнтний аналіз – при оцінюванні стану підприємства; економіко-математичного моделювання – для побудови багаторівневої моделі оптимізації планових рішень на промисловому підприємстві; експериментальний метод – для апробації розробленої методики управління промисловим підприємством на засадах контролінгу.

Інформаційною базою дисертаційного дослідження є нормативно-правові акти України, офіційні статистичні та інформаційно-аналітичні матеріали Державної служби статистики України, дані фінансової та статистичної звітності, організаційно-управлінська документація українських промислових підприємств Придніпровського регіону. Як джерела інформації щодо сучасного стану наукових досліджень з питань формування ефективного механізму управління промисловим підприємством використано монографії, наукові публікації зарубіжних та вітчизняних вчених, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань, наукових та офіційних статистичних матеріалів мережі Internet.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних і науково-методичних положень щодо формування організаційно-економічного механізму ефективного управління промисловим підприємством на засадах контролінгу.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в такому:
удосконалено:

трактування поняття «контролінг», що, на відміну від існуючого підходу до контролінгу, як системи, розкриває його, як механізм ефективного управління промисловим підприємством, якому властивий комплекс встановлених принципів, функцій, методів, факторів, органів управління та підсистем забезпечення його ефективного функціонування;

теоретико-методичний підхід до планування варіанту функціонування та розвитку підприємства, що, на відміну від існуючих, передбачає використання оптимізаційних можливостей контролінгу, виявлених на основі декомпозиції та

диференціації факторів за рівнем їх впливу на показники функціонування підприємства;

теоретико-методичний підхід до оцінки ефективності контролінгу, що, на відміну від існуючих, заснований на обґрунтованій у роботі «комплексній системі показників ефективності контролінгу» (КСПЕК), яка передбачає диференціацію показників ефективності за етапами реалізації механізму на показники ефективності функціонування (швидкість досягнення оптимального значення критерію максимальності рентабельності власного капіталу, динаміка ключових показників функціонування підприємства) та ефективності впровадження (швидкість адаптації підприємства до зміни зовнішніх і внутрішніх умов його функціонування, розбіжність показників досягнення стратегічних цілей підприємства з запланованим рівнем, перевищення ефекту від впровадження контролінгу над управлінськими витратами);

науковий підхід до оптимізації параметрів функціонування підприємства, що, на відміну від існуючих, ґрунтується на встановленій ієрархії лінійних (щодо оптимізації номенклатури продукції, оптимізації джерел формування позикових коштів) та динамічних (щодо вибору ринків реалізації продукції, вибору постачальників, оптимізації графіку ремонту обладнання, оптимізації запасів готової продукції та матеріалів на складі, вибору напрямів капітальних вкладень) моделей, що є основою формування комплексу управлінських рішень на окремих етапах функціонування підприємства;

дістали подальшого розвитку:

теоретичні основи ефективного функціонування контролінгу та визначення етапів його впровадження шляхом наукового обґрунтування змісту та послідовності підготовчого етапу, етапу забезпечення безперервності функціонування механізму, формування організаційної структури, інформаційного етапу, етапу формування інструментарію контролінгу, аналітичного, дослідницького та заключного етапів;

наукове обґрунтування розподілу функціональних обов'язків з контролінгу між підрозділами підприємства, що, на відміну від існуючих, базується на систематизації інформаційних потоків щодо ефективності впровадження й функціонування контролінгу та прийняття оперативних, поточних і стратегічних оптимальних управлінських рішень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що теоретичні та методичні положення дисертаційної роботи доведені до рівня конкретних методик і рекомендацій щодо формування організаційно-економічного механізму ефективного управління промисловим підприємством на засадах контролінгу, а саме, розроблена на основі обґрунтованих у роботі теоретико-методичних підходів «Методика управління промисловим підприємством на засадах контролінгу» впроваджена на промислових підприємствах Придніпровського регіону: ДП «Виробниче об'єднання Південний машинобудівний завод ім. О.М. Макарова» ВК «Металургія» (акт впровадження від 14.04.2015 р.); ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків» (акт впровадження від 17.04.2015 р.); ПрАТ «Нікопольський завод

технологічного оснащення» (акт впровадження від 22.04.2015 р.); ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод» (акт впровадження від 28.04.2015 р.).

Окремі теоретичні та методичні розробки дисертаційного дослідження впроваджено у навчальний процес Державного вищого навчального закладу «Національний гірничий університет» Міністерства освіти і науки України при викладанні студентам напряму 0305 «Економіка і підприємництво» денної та заочної форми навчання дисциплін «Бюджетування діяльності підприємства», «Фінансове планування підприємств», «Фінансовий контролінг», «Управління фінансовою санацією та банкрутством підприємств» (довідка № 07-19/88 від 06.05.2015 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційне дослідження є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено авторський підхід до формування організаційно-економічного механізму ефективного управління промисловим підприємством на засадах контролінгу. Наукові положення, висновки і рекомендації розроблено автором особисто та викладено у його наукових працях. Внесок здобувача у наукові праці, опубліковані у співавторстві, конкретизовано у списку публікації за темою дисертаційної роботи. Здобувач особисто здійснював апробацію та практичне впровадження результатів дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертаційного дослідження, висновки і пропозиції були представлені та мали позитивну оцінку на 6 міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: «Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України» (м. Дніпропетровськ, 31 травня-2 червня 2012 р.); «Проблеми соціально-економічного розвитку підприємств» (м. Харків, 30-31 жовтня 2013 р.); «Фінансово-економічні та соціальні чинники розвитку міжнародних відносин» (м. Київ, 6-7 червня 2014 р.); «Розвиток бухгалтерського обліку, аналізу і контролю в умовах інтеграційних процесів» (м. Київ, 1-2 серпня 2014 р.); «Проблеми сталого розвитку економіки України в умовах інтеграційних процесів» (м. Ужгород, 5-6 грудня 2014 р.); «Перспективи розвитку регіонів: інноваційна діяльність і управління проектами» (м. Львів, 24-25 квітня 2015 р.).

Публікації. Основні положення та результати дисертаційного дослідження опубліковано у 14 друкованих працях (12 з яких належать особисто автору), зокрема: 1 підрозділ у колективній монографії, 7 статей у наукових фахових виданнях (з яких 2 у виданні, внесеному до міжнародної наукометричної бази) та 6 тез доповідей за матеріалами наукових конференцій. Загальний обсяг публікацій за темою дисертації становить 6,15 друк. арк., з них особисто автору належить 5,97 друк. арк.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи складає 217 сторінок комп'ютерного тексту, з них 8 додатків на 22 сторінках, список використаних джерел зі 183 найменувань на 20 сторінках. Основний текст дисертації викладено на 175 сторінках. Робота містить 26 таблиць та 31 рисунок, розташованих на 17 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертаційної роботи, сформульовано мету та завдання відповідно до обраної теми, визначено об'єкт, предмет і методи дослідження, розкрито наукову новизну, практичне значення й апробацію одержаних результатів, наведено відомості про публікації за результатами проведеного дослідження.

У **першому розділі дисертаційної роботи «Теоретичні підходи до формування контролінгу на промисловому підприємстві»** досліджено сутність контролінгу, як механізму ефективного управління промисловим підприємством та виявлено характерні особливості контролінгу, як механізму, який забезпечує ефективність функціонування підприємства, як системи; систематизовано існуючі підходи до класифікації показників ефективності контролінгу та визначено їх сутність, а також встановлено місце показників ефективності контролінгу в системі показників роботи підприємства; проведено теоретичне узагальнення існуючих підходів до впровадження та функціонування контролінгу й обґрунтовано зміст і послідовність етапів формування механізму контролінгу, що забезпечують його ефективність на промисловому підприємстві.

В результаті вивчення відмінностей поняття «система» та «механізм», визначено їх характерні ознаки і встановлено, що система – це сукупність взаємопов'язаних об'єктів або елементів, яка створена для досягнення відповідних цілей на основі виконання певних функцій, тоді як механізм – це засіб, що забезпечує функціонування системи та відрізняється наявністю методів та інструментів його функціонування. Це дозволило обґрунтувати необхідність трактування контролінгу, як механізму ефективного управління промисловим підприємством, що базується на притаманних йому принципах, функціях, методах, інструментах, факторах, органах управління та підсистемах забезпечення; основою якого є наявність трьох нерозривних функцій: аналізу, планування та контролю, – які виконуються у взаємозв'язку та взаємній обумовленості на принципах комплексності, економічності, інноваційності, безперервності й оптимальності.

В процесі дослідження встановлено, що основним інструментом оцінки ефективності контролінгу є система показників. Проте, аналіз існуючих підходів і методів щодо визначення показників ефективності контролінгу виявив необхідність удосконалення загальноприйнятої класифікації та її доповнення критерієм «за етапами реалізації механізму». Для здійснення оцінки ефективності контролінгу на промисловому підприємстві запропоновано використання «комплексної системи показників ефективності контролінгу» (КСПЕК), що заснована на врахуванні його поточної та майбутньої ефективності і передбачає розрахунок двох груп показників: ефективності функціонування контролінгу та ефективності його впровадження, – та забезпечує оцінку ефективності контролінгу при поточному, оперативному й стратегічному контролі на всіх рівнях ієрархічної системи управління (рис. 1).



Рис. 1. Показники ефективності впровадження та функціонування контролінгу (КСПЕК)

При цьому, показники ефективності функціонування контролінгу на рівні підприємства відібрано на основі реалізації таких етапів: з метою забезпечення цільової спрямованості планування, аналізу та контролю визначено тісноту зв'язків між показниками фінансового стану підприємства; відібрано ті з них, які мають значний вплив на рентабельність власного капіталу, та визначено темпи зміни цих показників.

На основі дослідження існуючих наукових поглядів на зміст процесу й етапів впровадження контролінгу в управління підприємством, виявлено, що існуючі підходи до реалізації механізму контролінгу не передбачають пошук оптимального варіанту функціонування підприємства в умовах мінливості

зовнішнього середовища на основі використання оптимізаційних можливостей контролінгу. Тому у роботі обґрунтовано зміст та послідовність етапів формування механізму контролінгу з метою забезпечення його ефективності, що містить підготовчий етап (прийняття рішення про впровадження контролінгу в систему управління підприємством, визначення стратегічних цілей функціонування підприємства та контролінгу й їх координація, визначення місця контролінгу в організаційній структурі підприємства); етап забезпечення безперервності функціонування механізму (технічне, інформаційне та документарне забезпечення функціонування контролінгу); формування організаційної структури (визначення функціональних обов'язків учасників контролінгу та встановлення взаємозв'язків між ними); інформаційний етап (формування бази даних підрозділів підприємства, які є учасниками контролінгу, їх систематизація та проведення щоденного моніторингу нормативно-правової бази); етап формування інструментарію контролінгу (встановлення взаємозв'язків складових розробки й аналізу етапів реалізації контролінгу, розробка показників ефективності функціонування контролінгу); аналітичний (проведення щоденного моніторингу виконання планових показників, аналіз їх абсолютного та відносного відхилення від запланованого рівня, аналіз фактичних умов функціонування підприємства); дослідницький (визначення факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища промислового підприємства, актуалізація параметрів функціонування підприємства, побудова багаторівневої моделі оптимізації управління) та заключний етапи (оцінка ефективності впровадження контролінгу та досягнення стратегічних цілей підприємства, розроблення альтернативних варіантів управління підприємством і рекомендацій з удосконалення контролінгу).

У другому розділі «Аналіз факторів впливу на ефективність формування та функціонування контролінгу на промисловому підприємстві» удосконалено класифікацію факторів, що впливають на результати діяльності підприємства та врахування яких дозволяє забезпечити оптимальність управлінських рішень за допомогою контролінгу; обґрунтовано характерні особливості контролінгу як такого, що дозволяє оптимізувати управлінські рішення щодо функціонування підприємства; визначено економічну сутність багаторівневої економіко-математичної моделі формування оптимального варіанту функціонування та розвитку промислового підприємства, як інструменту контролінгу.

Аналіз факторів, що впливають на планові показники функціонування підприємства (обсяг реалізації продукції, ціна реалізації продукції, запаси готової продукції на складі, норми витрачання сировини, ціна сировини, необхідний запас сировини та матеріалів на складі, затрати часу на виготовлення одиниці продукції, тарифні ставки за годину роботи, обсяг капітальних вкладень) і врахування яких дозволяє забезпечити оптимальність управлінських рішень в процесі контролінгу, дозволив встановити, що при класифікації факторів, традиційно прийняті класифікаційні групи (економічна, політико-правова, маркетингова, природно-географічна, організаційно-

управлінська, техніко-технологічна) необхідно диференціювати за рівнем впливу, тобто виокремити фактори прямого та непрямого впливу на планові показники функціонування підприємства. Це дозволяє виявити оптимізаційні можливості контролінгу.

Так, до факторів прямого впливу віднесені: маркетингова ціна реалізації продукції, ніша на ринку, попит, ціна на транспортні, енергетичні та людські ресурси, ціна на матеріали, регуляторна політика держави, сезонність попиту на продукцію, сезонність організації виробничого циклу, рівень інфляції та тенденції інфляційних процесів, курс валюти, умови постачання, періодичність поставок, рівень використання матеріальних ресурсів, фактична трудомісткість.

Виявлені фактори прямого впливу на основі декомпозиції планових показників функціонування підприємства на всіх етапах реалізації контролінгу дозволили визначити можливість використання оптимізаційних моделей в процесі планування діяльності підприємства та обґрунтувати характерні особливості контролінгу як такого, що дозволяє оптимізувати управлінські рішення щодо функціонування підприємства.

З метою формалізації процесу формування комплексу управлінських рішень на окремих етапах планування діяльності підприємства використана ієрархія лінійних і динамічних моделей, на основі чого розроблено багаторівневу економіко-математичну модель формування оптимального варіанту функціонування та розвитку промислового підприємства, яка спрямована на підвищення ефективності функціонування підприємства при обмежених обсягах попиту, виробництва та коливаннях рівня цін.

Таким чином, контролінг, як механізм, при плануванні варіанту функціонування та розвитку підприємства передбачає використання таких оптимізаційних блоків, як: оптимізація обсягів і номенклатури продукції; оптимізація запасів готової продукції; оптимізація виробничих запасів на складі; оптимізація вибору постачальників; оптимізація графіку ремонту обладнання; оптимізація джерел формування позикових коштів; оптимізація напрямів та обсягів капітальних вкладень (рис. 2). Це забезпечує багатоваріантний підхід до прийняття управлінських рішень, тобто його обов'язковим етапом стає пошук альтернативних варіантів розвитку підприємства (на основі оптимізаційних блоків) з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів прямого впливу на планові показники функціонування підприємства, що дає змогу визначати ефективну політику закупівлі ресурсів та збуту товарів, управляти виробничими запасами на складі, визначати оптимальний обсяг і напрями використання капітальних вкладень.

У третьому розділі «Організаційний механізм управління промисловим підприємством на засадах контролінгу» науково обґрунтовано необхідність трансформації організаційної структури управління промисловим підприємством, розподілу функціональних обов'язків з контролінгу між підрозділами підприємства на основі систематизації інформаційних потоків; викладено результати апробації розроблених методичних підходів до формування організаційно-економічного механізму ефективного управління промисловим підприємством на засадах контролінгу; встановлено й

обґрунтовано послідовність формування комплексу управлінських рішень за даними промислових підприємств Придніпровського регіону.

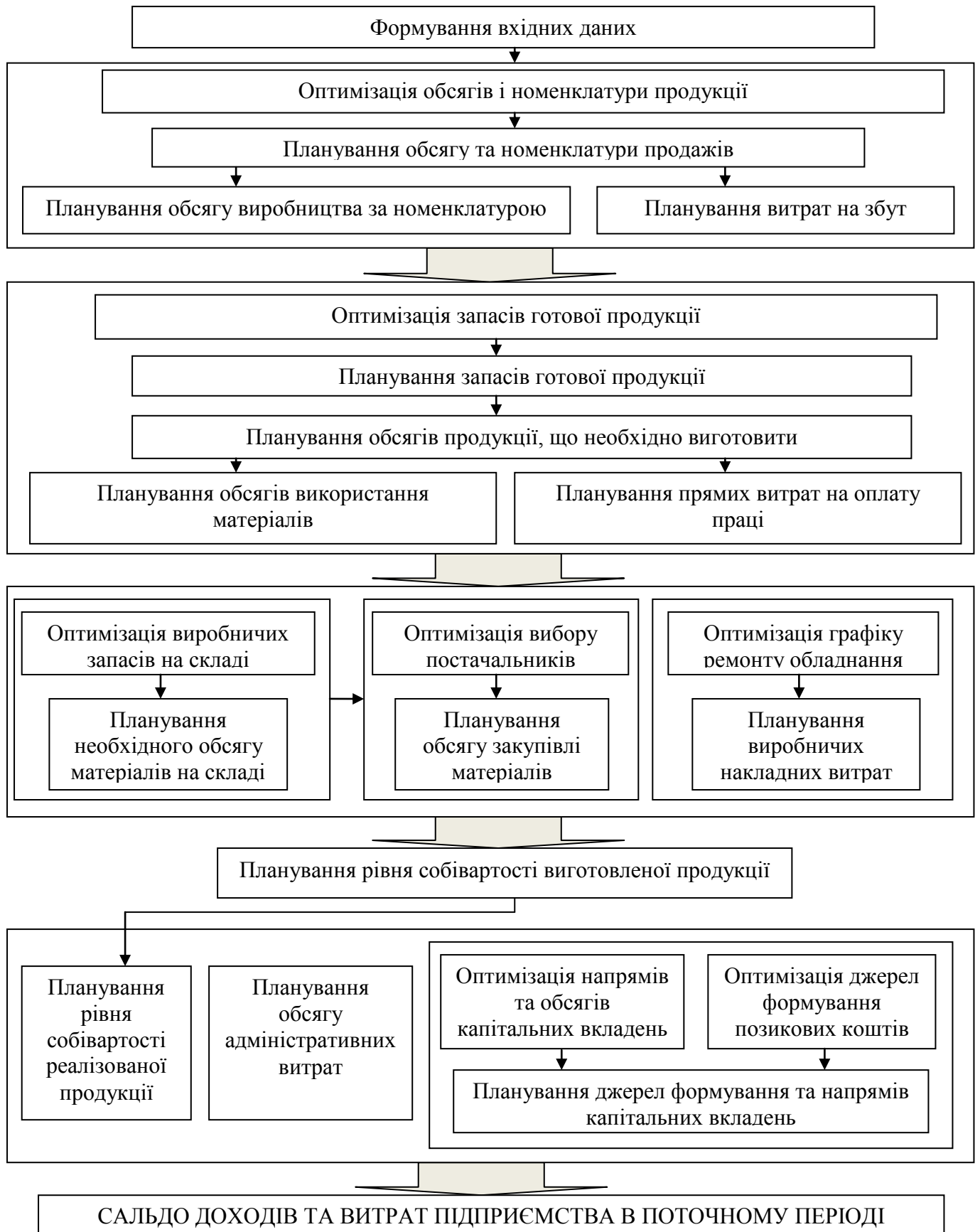


Рис. 2. Етапи реалізації контролінгу на основі оптимізаційних блоків

Проведений ґрунтовний аналіз сучасного стану організаційної структури промислових підприємств показав, що їм притаманна складна вертикальна ієрархічна структура, яка характеризується стандартизованим процесом управління. Це призводить до централізації прийняття управлінських рішень, ускладнення прийняття поточних (оперативних) управлінських рішень внаслідок довгого ланцюга підпорядкованості персоналу, втрати відповідальності через обмеженість повноважень. Задля ліквідації вказаних недоліків організаційної структури, а також з урахуванням використання як інструменту контролінгу багаторівневої оптимізаційної моделі, що передбачає етапність планування ефективного функціонування підприємства в процесі досягнення ним стратегічних цілей, і визначення ефективності впровадження та функціонування контролінгу, доцільно провести трансформацію існуючої структури для забезпечення реалізації функцій з контролінгу (рис. 3). Функції контролерів відповідних напрямів покладаються на керівників кожного з відділів, які беруть безпосередню участь у процесі формування собівартості продукції (контролер з продажів, контролер з виробництва, контролер з використання сировини та матеріалів, контролер з інвестиційного розвитку, контролер з витрат, що формують собівартість продукції), а функції головного контролера покладаються на заступника директора з економіки та фінансів, оскільки головною метою впровадження контролінгу є забезпечення ефективного функціонування підприємства в довгостроковому періоді, що контролюється рівнем відповідних фінансових показників.



Рис. 3. Рекомендована функціональна структура контролінгу промислового підприємства

Реорганізація організаційної структури на основі розподілу функціональних обов'язків між підрозділами підприємства з реалізації механізму контролінгу дозволяє чітко розмежувати управлінські функції у відповідності до цілей і завдань, що стоять перед кожним структурним підрозділом, та підвищити ступінь обґрунтованості прийняття оперативних, поточних і стратегічних оптимальних управлінських рішень.

Запропоновані заходи щодо трансформації організаційної структури за рахунок впровадження контролінгу забезпечують зміну характеру підпорядкованості структурних підрозділів; інформаційних потоків між ними на основі визначення чітких функціональних меж їх діяльності; сприяють підвищенню ефективності функціонування підприємства в цілому.

Економічні наслідки впровадження контролінгу в систему управління підприємством засвідчили доцільність використання розроблених наукових положень, висновків і рекомендацій у практичній діяльності промислових підприємств (табл. 1).

Таблиця 1

Ефективність функціонування промислового підприємства до та після впровадження контролінгу

Показник	Одиниці виміру	До впровадження контролінгу	Після впровадження контролінгу	Темп зміни, %
Рентабельність власного капіталу	%	7,27	13,2	+81,57
Коефіцієнт оборотності основних фондів	оборотів /рік	0,4	1,18	+195
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	оборотів /рік	4,75	4,82	+1,47
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	оборотів /рік	47	17,5	-62,8
Рентабельність продажів	%	16	25,8	+61,2
Коефіцієнт покриття	коеф.	26,10	16,75	-35,8
Чистий оборотний капітал	тис.грн.	289705	415471	+43,4

Таким чином, запропоновані у дисертаційному дослідженні наукові положення, висновки та рекомендації дозволяють підвищити ефективність функціонування підприємства за умови управління ним на засадах контролінгу.

ВИСНОВКИ

У дисертації, що є завершеною науковою роботою, вирішено актуальне наукове завдання, яке полягає у науковому обґрунтуванні процесу формування ефективного організаційно-економічного механізму управління промисловим підприємством на засадах контролінгу. Вирішення вищезазначеного наукового завдання має суттєве значення для розвитку науки економіки промислових підприємств, забезпечує ефективне їх функціонування та дозволяє раціонально

використовувати всі види ресурсів, реалізуючи заходи щодо управління підприємством на засадах контролінгу.

Основні наукові висновки, одержані у дисертації, зводяться до такого:

1. Інтенсифікація глобалізаційних процесів, мінливість зовнішнього середовища та підвищення рівня конкуренції викликають необхідність формування на вітчизняних промислових підприємствах механізму ефективного управління. Однак, на основі проведеного дослідження встановлено, що існуючі теоретичні підходи та практична їх реалізація є недосконалими. Зазначене обумовлює доцільність поглиблення теоретико-методичних підходів та практичного інструментарію формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством на засадах контролінгу.

2. Вивчення відмінності поняття «система» та «механізм» стосовно розробки теоретичних і практичних засад використання контролінгу в управлінні промисловим підприємством дозволило, на відміну від існуючого підходу до трактування цього поняття, як системи, обґрунтувати необхідність трактування контролінгу, як механізму ефективного управління промисловим підприємством, якому властивий комплекс встановлених принципів, функцій, методів, факторів, органів управління та підсистем забезпечення його ефективного функціонування.

3. На основі узагальнення існуючих теоретичних підходів до визначення сутності та класифікаційних ознак показників ефективності контролінгу удосконалено теоретико-методичний підхід до оцінки ефективності контролінгу, який засновано на обґрунтованій у роботі «комплексній системі показників ефективності контролінгу» (КСПЕК). Це передбачає диференціацію показників ефективності за етапами реалізації механізму на показники ефективності функціонування та показники ефективності впровадження. До першої групи показників віднесено швидкість досягнення оптимального значення критерію максимальності рентабельності власного капіталу та динаміка ключових показників функціонування підприємства. Другу групу показників формують: швидкість адаптації підприємства до зміни зовнішніх та внутрішніх умов його функціонування, розбіжність показників досягнення стратегічних цілей підприємства з запланованим рівнем, перевищення ефекту від реалізації контролінгу над управлінськими витратами. Використання КСПЕК дозволяє управлінському апарату промислового підприємства здійснювати цілеспрямований та об'єктивний контроль й аналіз ефективності функціонування підприємства і, на цій основі, формувати планові показники подальшого ефективного розвитку підприємства, забезпечуючи зв'язок між стратегічним та оперативним рівнями управління, колективною та індивідуальною відповідальністю за досягнення стратегічних цілей, оперативним, поточним та стратегічним контролем ефективності функціонування контролінгу.

4. В результаті наукового обґрунтування змісту та етапності формування контролінгу на промисловому підприємстві встановлено, що з метою забезпечення його ефективності необхідно використовувати теоретико-

методичні підходи до впровадження та функціонування ефективного контролінгу, які базуються на послідовності таких етапів його впровадження та функціонування, як: підготовчий, забезпечення безперервності функціонування механізму, формування організаційної структури, інформаційний, формування інструментарію контролінгу, аналітичний, дослідницький та заключний.

5. В результаті аналізу факторів, що впливають на планові показники функціонування підприємства (обсяг реалізації продукції, ціна реалізації продукції, запаси готової продукції на складі, норма витрачання сировини, ціна сировини, необхідний запас сировини та матеріалів на складі, затрати часу на виготовлення одиниці продукції, тарифна ставка за годину роботи, обсяг капітальних вкладень), встановлено, що з метою отримання оптимальних управлінських рішень необхідно диференціювати фактори, які отримані в результаті декомпозиції планових показників, за рівнем їх впливу. Це дає змогу управлінському апарату промислового підприємства більш обґрунтовано ухвалювати управлінські рішення з урахуванням ступеня впливу фактора.

6. В результаті теоретичного обґрунтування характерних особливостей контролінгу як такого, що дозволяє оптимізувати управлінські рішення щодо функціонування підприємства, виявлено оптимізаційні можливості контролінгу, як механізму забезпечення ефективності функціонування підприємства у довгостроковому періоді. Це дозволило удосконалити механізм контролінгу, який передбачає використання його оптимізаційних можливостей при плануванні варіанту функціонування та розвитку підприємства.

7. На основі встановлених оптимізаційних можливостей контролінгу, теоретично обґрунтовано економічну сутність багаторівневої економіко-математичної моделі формування оптимального варіанту функціонування та розвитку промислового підприємства, як інструменту контролінгу, здійснено її формалізацію та реалізацію. Доведено, що при формуванні комплексу управлінських рішень на окремих етапах планування діяльності підприємства, доцільно проводити оптимізацію параметрів функціонування підприємства на основі встановленої ієрархії лінійних (оптимізація номенклатури продукції, оптимізація джерел формування позикових коштів) та динамічних (вибір ринків реалізації продукції, вибір постачальників, оптимізація графіку ремонту обладнання, оптимізація запасів готової продукції та матеріалів на складі, вибір напрямів капітальних вкладень) моделей. Це дозволяє менеджменту підприємства визначати раціональну послідовність заходів щодо реалізації контролінгу із відповідним підвищенням рентабельності продажу, коефіцієнту оборотності матеріальних запасів, коефіцієнту оборотності основних фондів, чистого оборотного капіталу.

8. На основі аналізу відповідності функціональних обов'язків структурних підрозділів та організаційної структури управління промислових підприємств умовам їх ефективного функціонування на засадах контролінгу науково обґрунтовано розподіл функціональних обов'язків з контролінгу між підрозділами підприємства на основі систематизації інформаційних потоків щодо ефективності впровадження й функціонування контролінгу та прийняття оперативних, поточних і стратегічних оптимальних управлінських рішень.

Доцільність трансформації організаційної структури доведена забезпеченням ефективності функціонування промислових підприємств Придніпровського регіону в умовах мінливості зовнішнього середовища.

Наукові положення, висновки, рекомендації та розроблена на їх основі методика управління промисловим підприємством на засадах контролінгу рекомендуються до використання економічними службами промислових підприємств, науково-дослідними організаціями, проектними інститутами, а також при підготовці кадрів для вказаних служб Вищими навчальними закладами.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографія:

1. Козар Д.С. Забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств на базі інноваційного розвитку : [монографія] / за ред. О.С. Галушко. – Д. : Національний гірничий університет, 2012. – С. 33-36. *Особистий внесок здобувача:* обґрунтовано механізм управління інноваційними процесами на засадах контролінгу.

Публікації у наукових фахових виданнях:

2. Козар Д.С. Генезис концептуальних основ контролінгу / О.С. Галушко, Д.С. Козар // Науково-теоретичний та інформаційно-практичний журнал «Економічний вісник НГУ». – 2011. – №4. – С. 78-86. *Особистий внесок здобувача:* уточнено поняття контролінгу як механізму; розроблено принципіву схема функціонування контролінгу, як механізму.

3. Букреєва Д.С. Фактори прямого впливу на показники бюджету підприємства, як основного інструментарію механізму контролінгу / Д.С. Букреєва // Інвестиції: практика та досвід. – 2014. – №12. – С. 127-132.

4. Букреєва Д.С. Теоретико-методичні підходи до формування поетапного процесу впровадження та функціонування механізму контролінгу як інструменту управління промисловим підприємством / Д.С. Букреєва // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2014. – №6. – С. 112-115.

5. Букреєва Д.С. Трансформація процесу бюджетування, як інструменту підвищення ефективності контролінгу на промисловому підприємстві, з використанням оптимізаційних блоків / Д.С. Букреєва // Інвестиції: практика та досвід. – 2014. – №23. – С. 59-63.

6. Букреєва Д.С. Комплексна система показників ефективності контролінгу (КСПЕК) / Д.С. Букреєва // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2015. – №2. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3787>

7. Букреєва Д.С. Класифікація показників, що відображають ефективність функціонування контролінгу на промисловому підприємстві / Д.С. Букреєва // Економічний простір. – 2015. – №95. – С. 156-165. (Включено до міжнародної наукометричної бази *Index Copernicus*).

8. Букреєва Д.С. Трансформація організаційної структури управління промислового підприємства з урахуванням впровадження ефективного контролінгу / Д.С. Букреєва // Економічний простір. – 2015. – №96. – С. 166-176. (Включено до міжнародної наукометричної бази *Index Copernicus*).

Матеріали наукових конференцій:

9. Козар Д.С. Управління інноваційними процесами промислового підприємства на засадах контролінгу / Д.С. Козар // Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України [Текст] : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 31 трав.–2 черв., Дніпропетровськ / ред. кол. : О.І. Амоша [та ін.] – Д. : Національний гірничий університет. – 2012. – Т. 2. – С. 17-18.

10. Козар Д.С. Трансформація механізму контролінгу в умовах активізації впливу зовнішніх та внутрішніх ризиків / Д.С. Козар // Проблеми соціально-економічного розвитку підприємств [Текст] : матеріали VI міжнар. наук.-практ. конф., 30-31 жовт., Харків. – Харків : НТУ «ХПІ», 2013. – С. 57-59.

11. Букреєва Д.С. Механізм контролінгу як інструмент ефективного управління промисловим підприємством в умовах мінливості зовнішнього та внутрішнього середовища / Д.С. Букреєва // Фінансово-економічні та соціальні чинники розвитку міжнародних відносин [Текст] : збірник матеріалів міжнар. наук.-практ. конф., 6-7 черв., Київ. У 4-х частинах. – К. : ГО «Київський економічний науковий центр», 2014. – Ч. 2. – С. 16-17.

12. Букреєва Д.С. Комплексна система показників ефективності контролінгу – інструмент контролю ефективності впровадження контролінгу на промисловому підприємстві / Д.С. Букреєва // Розвиток бухгалтерського обліку, аналізу і контролю в умовах інтеграційних процесів [Текст] : збірник матеріалів міжнар. наук.-практ. конф., 1-2 серп., Київ. – К. : ГО «Київський економічний науковий центр», 2014. – С. 24-25.

13. Букреєва Д.С. Планування бюджету продажів за допомогою індексу сезонності як основа ефективного функціонування механізму контролінгу промислового підприємства / Д.С. Букреєва // Проблеми сталого розвитку економіки України в умовах інтеграційних процесів [Текст] : матеріали доповідей міжнар. наук.-практ. конф., 5-6 груд., Ужгород / за заг. ред. : М.М. Палінчак, В.П. Приходько. У 2-х частинах. – Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2014. – Ч. 1. – С. 100-101.

14. Букреєва Д.С. Інформаційні потоки при функціонуванні ефективного механізму контролінгу / Д.С. Букреєва // Перспективи розвитку регіонів: інноваційна діяльність і управління проектами [Текст] : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 24-25 квіт., Львів / ГО «Львівська економічна фундація». У 2-х частинах. – Львів : «ЛЕФ», 2015. – Ч. 1. – С. 86-89.

АНОТАЦІЯ

Букреєва Д.С. Організаційно-економічний механізм ефективного управління промисловим підприємством на засадах контролінгу. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Державний вищий навчальний заклад «Національний гірничий університет», Дніпропетровськ, 2015.

У дисертації досліджено сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до управління промисловим підприємством на засадах контролінгу. Розширено методичний підхід до оцінки ефективності контролінгу, а саме визначення ефективності його функціонування та ефективності впровадження, шляхом використання «комплексної системи показників ефективності контролінгу». Науково обґрунтовано методичний підхід до формування організаційно-економічного механізму ефективного управління промисловим підприємством на засадах контролінгу й, на основі виявлених оптимізаційних можливостей контролінгу, побудовано багаторівневу оптимізаційну модель, що є основою формування комплексу управлінських рішень на окремих етапах планування діяльності підприємства.

Практична апробація запропонованого теоретико-методичного підходу до управління промисловим підприємством на засадах контролінгу дозволила зробити висновок про доцільність та ефективність його використання в практиці планування варіанту функціонування та розробки стратегії розвитку промислового підприємства.

Ключові слова: контролінг, промислове підприємство, аналіз, планування, контроль, організаційно-економічний механізм управління, економіко-математичне моделювання, управлінське рішення.

АННОТАЦИЯ

Букреева Д.С. Организационно-экономический механизм эффективного управления промышленным предприятием на основе контроллинга. – На правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Государственное высшее учебное заведение «Национальный горный университет», Днепропетровск, 2015.

Диссертация посвящена разработке методических подходов к формированию организационно-экономического механизма эффективного управления промышленным предприятием на основе контроллинга.

Определены характерные особенности контроллинга в системе управления промышленным предприятием, что позволило доказать необходимость его трактовки, как механизма эффективного управления промышленным предприятием, которому присущ комплекс установленных принципов, функций, методов, факторов, органов управления и подсистем обеспечения его эффективного функционирования.

Расширен теоретико-методический подход к оценке эффективности контроллинга, который, в отличие от существующего, основано на «комплексной системе показателей эффективности контроллинга» (КСПЕК),

которая предусматривает дифференциацию показателей эффективности по этапам реализации механизма на показатели эффективности функционирования (скорость достижения оптимального значения критерия максимальности рентабельности собственного капитала, динамика ключевых показателей функционирования предприятия) и эффективности внедрения (скорость адаптации предприятия к изменению внешних и внутренних условий его функционирования, расхождение показателей достижения стратегических целей предприятия с запланированным уровнем, превышение эффекта от реализации контроллинга над управленческими расходами).

Усовершенствована классификация факторов, которые влияют на плановые показатели функционирования предприятия, путем дифференциации факторов по уровню влияния, т.е. выделены факторы прямого и непрямого влияния на плановые показатели функционирования предприятия на всех этапах реализации контроллинга, что позволило выявить его оптимизационные возможности.

Научно обосновано методический подход к формированию организационно-экономического механизма эффективного управления промышленным предприятием на основе контроллинга и, на основе выявленных оптимизационных возможностей контроллинга, построено многоуровневую оптимизационную модель, которая является основой формирования комплекса управленческих решений на отдельных этапах планирования деятельности предприятия.

Научно обосновано распределение функциональных обязанностей относительно контроллинга между подразделениями предприятия на основе систематизации информационных потоков для принятия оперативных, текущих и стратегических оптимальных управленческих решений.

Практическая апробация предложенного теоретико-методического подхода к управлению промышленным предприятием на основе контроллинга позволила сделать вывод о целесообразности и эффективности его использования в практике планирования варианта функционирования и разработки стратегии развития промышленного предприятия.

Ключевые слова: контроллинг, промышленное предприятие, анализ, планирование, контроль, организационно-экономический механизм управления, экономико-математическое моделирование, управленческое решение.

SUMMURY

Bukreieva D. S. Organizational and economic mechanism of effective management of industrial enterprise on the basis of controlling. – Manuscript.

Thesis for obtaining the scientific degree of Candidate of Economic Sciences on the specialty 08.00.04 – Economics and Operation Management (by the types of economic activity). – State Higher Educational Institution «National Mining University», Dnipropetrovs'k, 2015.

Theoretical, methodological and practical approaches of the management of industrial enterprise on the basis of controlling are explored in the thesis. Methodical approach of the effectiveness of controlling evaluating was extended, namely the effectiveness of its operation and effectiveness of its implementation, by using «the integrated system of performance controlling». There is scientifically substantiated the methodical approach of organizational and economic mechanism of effective management of industrial enterprise on the basis of controlling and, based on the identified optimization opportunities of controlling, built the multilevel optimization model, which is the basis for the formation of the complex management decisions at various stages of planning the enterprise.

Practical approbation of the proposed theoretical and methodological approach to the management of industrial enterprise on the basis of controlling led to the conclusion of the feasibility and effectiveness of its use in the practice of planning operation of the enterprise and its development strategy.

Keywords: controlling, industrial enterprise, analysis, planning, control, organization and economic management mechanism, economic and mathematical modeling, management decision.

БУКРЕЄВА ДАР'Я СЕРГІЇВНА

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЕФЕКТИВНОГО
УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ
КОНТРОЛІНГУ**

(Автореферат)

Підп. до друку 04.08.2015. Формат 60x90/16.
Папір офсетний. Ризографія. Ум. друк. арк. 0,9.
Обл.-вид. арк. 0,9. Тираж 120 пр. Замовлення №88.

Державний ВНЗ «Національний гірничий університет»
49005, м. Дніпропетровськ, просп. К. Маркса, 19.