

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «ЗАПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ
ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи
ЕТЗ-21

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Адміністративний менеджмент»

_____ Олег РУСАНОВ
(підпис)

Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук доцент

_____ Ольга КРИКУН
(підпис)

Рецензент: _____
(посада)

(підпис)

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис) (ім'я, прізвище)

«7» грудня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Русанова Олега Дмитровича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Запровадження системи контролінгу для підвищення ефективності управління організацією» керівник роботи Крикун Ольга Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 14.10.2024 року №2101-5/3358

2. Строк подання студентом роботи «6» грудня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: дослідити сутність та основні характеристики системи контролінгу; вивчити механізми адаптації контролінгової системи до умов підприємства; розглянути інструменти забезпечення контролінгових процесів на підприємстві; дослідити ефективність роботи підприємства на основі інструментів стратегічного контролінгу; проаналізувати фінансові потоки і механізми їх розподілу на підприємстві; проаналізувати показники бізнес-активності та рівня рентабельності підприємства; визначити підходи до розвитку підприємства із залученням матриці БКГ у рамках стратегічного контролінгу; представити процес інтеграції контролінгу в управлінські процеси підприємства; розробити процес впровадження моделі McKinsey 7-S у систему контролінгу для забезпечення конкурентних переваг підприємства

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою
2	Робота над теоретичним розділом
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування
7	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «21» травня 2024 року

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Олег РУСАНОВ

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ольга КРИКУН

(ім'я, прізвище)

Гарант освітньої програми

_____ (підпис)

Лариса ТЄШЕВА

(ім'я, прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ ЯК ОСНОВНОГО ІНСТРУМЕНТУ КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Сутність та основні характеристики системи контролінгу.....	8
1.2. Механізми адаптації контролінгової системи до умов підприємства...	11
1.3. Інструменти забезпечення контролінгових процесів на підприємстві.	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ТА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКЦЕМЕНТ» У ПЕРІОД 2022–2024 РОКІВ.....	23
2.1. Дослідження ефективності роботи підприємства на основі інструментів стратегічного контролінгу.....	23
2.2 Аналіз фінансових потоків і механізмів їх розподілу на підприємстві..	31
2.3. Аналіз показників бізнес-активності та рівня рентабельності підприємства.....	35
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНТРОЛІНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	40
3.1. Підходи до розвитку підприємства із залученням матриці БКГ у рамках стратегічного контролінгу.....	40
3.2. Інтеграція контролінгу в управлінські процеси підприємства.....	45
3.3. Впровадження моделі McKinsey 7-S у систему контролінгу для забезпечення конкурентних переваг підприємства.....	49
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55

ВСТУП

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю ринкового середовища та загрозою фінансових криз. Виникає потреба у вдосконаленні управлінських підходів, які забезпечують не лише короткострокову прибутковість, а й довгострокову стабільність, конкурентоспроможність та ефективність діяльності організації. У цьому контексті контролінг стає ключовим інструментом, що дозволяє інтегрувати різні управлінські процеси, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей.

Актуальність теми обумовлена необхідністю впровадження системи контролінгу, яка дозволяє здійснювати комплексний аналіз фінансової та операційної діяльності підприємства, прогнозувати ризики та вчасно приймати управлінські рішення. Хоча проблематика контролінгу активно розробляється в зарубіжній і вітчизняній літературі, багато аспектів інтеграції цієї системи в управлінську діяльність підприємств залишаються недостатньо вивченими, що створює передумови для подальших досліджень.

Вагомий внесок у розвиток концепції контролінгу зробили такі зарубіжні вчені, як І. Ансофф, Ю. Вебер, П. Хорват, а також вітчизняні науковці, серед яких В. Савчук, О. Терещенко, М. Чумаченко. Проте впровадження сучасних методик контролінгу, що враховують специфіку українського бізнес-середовища, потребує детального опрацювання.

Мета дослідження полягає у розробці теоретичних та практичних основ впровадження системи контролінгу в управлінську діяльність підприємств для підвищення їх ефективності.

Для досягнення поставленої мети у роботі були сформульовані такі завдання:

1. дослідити сутність та основні характеристики системи контролінгу;
2. вивчити механізми адаптації контролінгової системи до умов підприємства;

3. розглянути інструменти забезпечення контролінгових процесів на підприємстві;
4. дослідити ефективність роботи підприємства на основі інструментів стратегічного контролінгу;
5. проаналізувати фінансові потоки і механізми їх розподілу на підприємстві;
6. проаналізувати показники бізнес-активності та рівня рентабельності підприємства;
7. визначити підходи до розвитку підприємства із залученням матриці БКГ у рамках стратегічного контролінгу;
8. представити процес інтеграції контролінгу в управлінські процеси підприємства;
9. розробити процес впровадження моделі McKinsey 7-S у систему контролінгу для забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси розробки, впровадження та функціонування системи контролінгу в управлінні підприємством. Предметом дослідження є методи, підходи та механізми застосування системи контролінгу для покращення ефективності управління.

Наукова новизна роботи полягає у розробці рекомендацій щодо адаптації системи контролінгу до умов українського бізнес-середовища, інтеграції стратегічних інструментів аналізу та підвищення ефективності управління через систематизацію ключових процесів.

Практична значущість дослідження полягає у можливості впровадження запропонованих рекомендацій для підвищення продуктивності та фінансової стабільності підприємств.

Методи дослідження включають аналіз і синтез інформації, факторний аналіз, моделювання, прогнозування, графічне представлення даних та системний підхід.

Апробація результатів проведена на прикладі ПрАТ «Івано-Франківськцемент», що дозволило оцінити ефективність запропонованих підходів і підтвердити їх практичну значущість.

Структура роботи складається з вступу, трьох розділів (теоретичного, аналітичного та рекомендаційного), висновків, списку використаної літератури та додатків.

Таким чином, дослідження спрямоване на вирішення актуальної проблеми підвищення ефективності управління підприємствами через впровадження сучасної системи контролінгу, що дозволить забезпечити їх стійкий розвиток та конкурентоспроможність.

На основі проведеної роботи автором було підготовлено тези на тему: «Сутність та основні характеристики системи контролінгу», які було включено до збірника матеріалів проведеної VI Всеукраїнської студентської наукової конференції «Науковий простір: аналіз, сучасний стан тренди та перспективи», 18 жовтня 2024 р., м. Київ.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ ЯК ОСНОВНОГО ІНСТРУМЕНТУ КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та основні характеристики системи контролінгу

Ринкові умови, в яких функціонують підприємства України, зумовлюють необхідність використання сучасних підходів у сфері управління та прийняття рішень. Одним із таких підходів є запровадження системи контролінгу, що дозволяє ефективніше керувати підприємствами та враховувати специфіку ринкового середовища країни.

Контролінг – це комплексний інструмент управління, який дозволяє підприємствам оцінювати свою діяльність не тільки з погляду минулого, а й теперішнього та майбутнього. Він надає можливість проводити всебічний аналіз і вчасно виявляти проблеми, що виникають у різних аспектах бізнесу. Основою для впровадження контролінгу є інтеграція діяльності всіх підрозділів компанії з метою досягнення стратегічних і оперативних цілей.

Контролінг є не просто засобом контролю за виконанням планів, але й інструментом забезпечення необхідною інформацією про стан як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. Він дозволяє поєднувати облік, аналіз, контроль та планування для прийняття оптимальних управлінських рішень. Завдяки цьому, компанії можуть досягати поставлених цілей, враховуючи всі можливі ризики.

Ключовим завданням контролінгу є забезпечення гнучкості підприємства і здатності швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Це дозволяє знизити ризики та підвищити стабільність підприємства в умовах економічної невизначеності. Проте науковці продовжують дискутувати щодо точного змісту цього поняття, що спричинено різними підходами до трактування його функцій та місця у загальній системі управління (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. – Трактування контролінгу за періодами та авторами

Період	Науковці	Визначення
Період становлення 1950-1960-ті рр.	Армстронг М., Дракер П.	Контролінг як механізм координації управлінських рішень із процесами планування та контролю
Період систематизації 1970-1980-ті рр.	Заньковський А., Хойт Г.	Контролінг як система, що дозволяє здійснювати моніторинг та коригування фінансових результатів
Період інтеграції 1990-ті рр.	Капітонов Е., Мескон М.	Контролінг як аналітичний інструмент прогнозування та аналізу в умовах швидких ринкових змін
Період глобалізації 2000-2010-ті рр.	Голд К., Віханський О.	Контролінг як інтегрований інструмент підтримки рішень, який враховує як фінансові, так і нефінансові дані
Період цифрових трансформацій 2010-2020-ті рр.	Нортон Р., Каплан Д.	Контролінг як цифровий механізм аналізу та контролю з використанням новітніх технологій, таких як Big Data та штучний інтелект
Період інтегрованих цифрових систем 2020-сьогодні	Майклс А., Грей Д.	Контролінг як комплексний цифровий інструмент, що забезпечує аналіз великих даних, автоматизацію процесів і гнучке управління в реальному часі

Джерело: складено автором на основі джерел 5, 17, 20, 34,

Таким чином, контролінг – це комплексна система управління, яка забезпечує моніторинг і координацію діяльності підприємства через інтеграцію планування, контролю, аналітики та прийняття рішень з метою досягнення стратегічних і оперативних цілей.

Контролінг виступає механізмом саморегулювання організації, де контроль та планування є взаємопов'язаними процесами. Він не лише допомагає контролювати виконання завдань, але й забезпечує їх постійну корекцію, коли відбуваються відхилення від початково визначених цілей. Контролінг виступає важливим елементом успішного управління сучасним підприємством.

Зважаючи на актуальні економічні виклики, роль контролінгу зростає. Його функції варіюються залежно від потреб конкретного підприємства, але основними завданнями залишаються планування, контроль та інформаційне забезпечення. Ці функції є ключовими для досягнення поставлених цілей, а також для своєчасної корекції стратегій розвитку підприємства (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2. – Основні функції контролінгу в управлінні підприємством

Функції контролінгу	Опис	Переваги
Планування	Визначення цілей і шляхів їх досягнення	Забезпечує системний підхід до формування стратегії
Контроль	Відстеження виконання планів та коригування діяльності	Знижує ризики та забезпечує відповідність планам
Інформаційна підтримка	Збирання й аналіз даних для прийняття управлінських рішень	Забезпечує прозорість процесів і точність у прийнятті рішень
Оперативне реагування	Швидке коригування процесів в разі відхилень	Підвищує гнучкість управління та дозволяє адаптуватися до змін
Бюджетування	Розподіл фінансових ресурсів для досягнення ефективності	Допомагає контролювати витрати та забезпечує оптимальне використання ресурсів
Фінансовий контроль	Моніторинг фінансових потоків і результатів діяльності	Забезпечує фінансову стабільність та управління грошовими потоками

Джерело: складено автором на основі джерел 4, 12, 36

Контролінг також передбачає глибокий аналіз витрат, управління фінансами та координацію діяльності різних підрозділів компанії. Це дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів і зменшити втрати в процесі функціонування підприємства.

Однією з головних переваг контролінгу є те, що він забезпечує оперативність управлінських рішень, а також сприяє досягненню стабільності навіть у складних умовах ринкової конкуренції (рис. 1.2).

Планування взаємодіє з усіма іншими елементами, забезпечуючи їх узгодженість. Контроль залежить від планування і впливає на процес прийняття рішень. Аналіз важливий для визначення причин відхилень і прийняття коригуючих рішень. Інформаційне забезпечення взаємодіє з плануванням, контролем та прийняттям рішень.

Таким чином, розвиток концепції контролінгу відображає еволюцію підходів до управління підприємствами в різних періодах. Від початкових функцій координації планів і контролю до сучасних цифрових технологій, контролінг завжди був ключовим інструментом для досягнення ефективності.

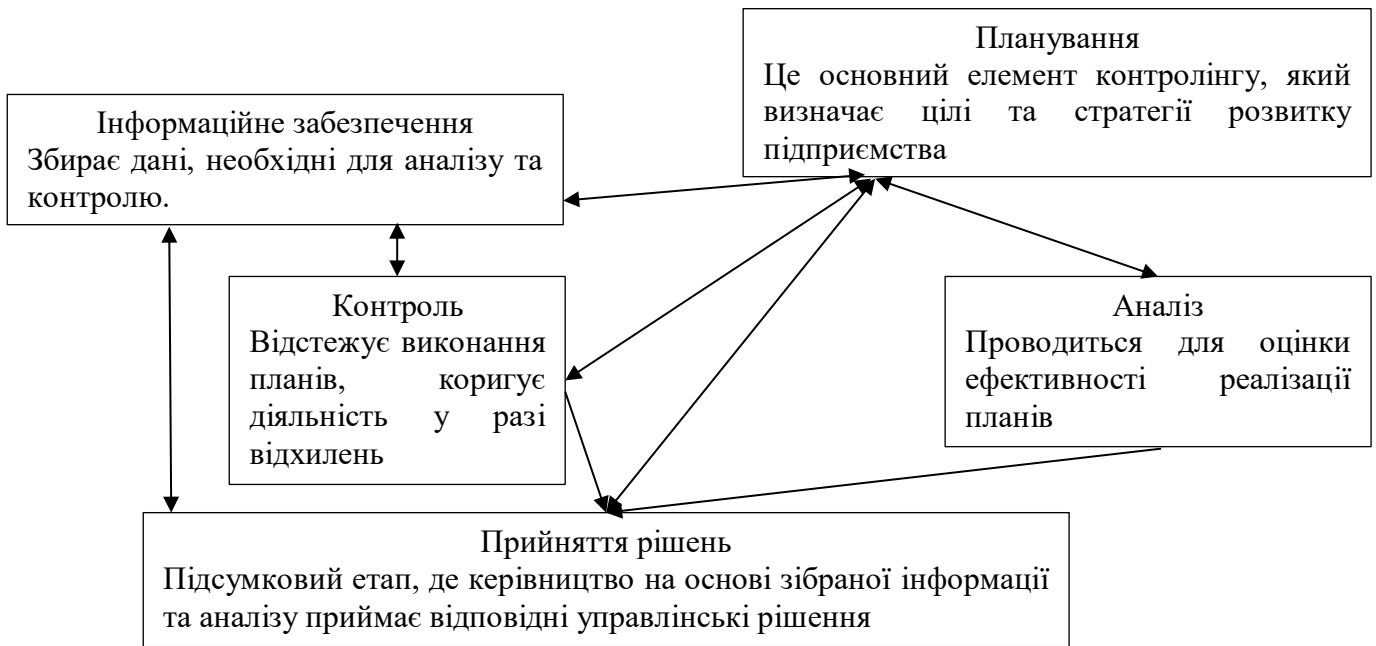


Рисунок 1.1 – Основні елементи системи контролінгу

Джерело: складено автором на основі джерел 4, 12, 36

Завдяки інтеграції новітніх інформаційних систем, контролінг стає ще більш гнучким та адаптивним механізмом, що дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни ринкових умов і приймати обґрунтовані управлінські рішення. У майбутньому розвиток цієї сфери лише посилюватиме її роль у стратегіях управління бізнесом.

1.2. Механізми адаптації контролінгової системи до умов підприємства

Контролінг забезпечує підприємству можливість уникати розбіжностей при прийнятті управлінських рішень і своєчасно виявляти приховані резерви в управлінській системі.

За умов низької ліквідності, недостатньої платоспроможності та збитковості впровадження системи контролінгу дозволяє суб'єктам господарювання адаптувати плани до змін у зовнішньому середовищі, аналізувати причини відхилень, формувати рекомендації щодо роботи в умовах жорсткої конкуренції.

До ключових передумов упровадження системи контролінгу в управлінську практику підприємств належать:

- фокусування уваги переважно на аналізі минулих подій замість прогнозування майбутніх, що пов'язано із нестабільністю зовнішнього середовища та зростанням вимог до системи управління підприємством;
- пришвидшення реакції підприємства на динаміку змін у зовнішньому середовищі;
- посилення необхідності моніторингу змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації;
- створення механізмів прогнозування та запобігання кризовим ситуаціям;
- формування інтеграційного механізму координації в системі управління, враховуючи складність управлінських процесів;
- забезпечення надійної системи інформаційного забезпечення для управління підприємством.

Одним із найефективніших способів упровадження контролінгу за умов обмежених ресурсів є поступова зміна інформаційних потоків, що регулюють управління. Цей підхід передбачає поетапне виконання конкретних дій, ефективність яких можна оцінювати безпосередньо після реалізації.

Контролінг фінансового плану підприємства реалізується через п'ятиетапний алгоритм (рисунок 1.2):

1. визначення об'єкта контролінгу, тобто фінансового плану;
2. уточнення видів і сфер застосування контролінгу;
3. формування системи ключових показників для контролю;
4. розроблення стандартів кількісного оцінювання;
5. створення моніторингової системи для контролю фінансових показників.

Оптимальним способом реалізації фінансового контролінгу є створення спеціальної служби фінансового контролінгу на підприємстві. Основними її

завданнями мають стати оперативний збір та аналіз фінансових даних для управлінських потреб.

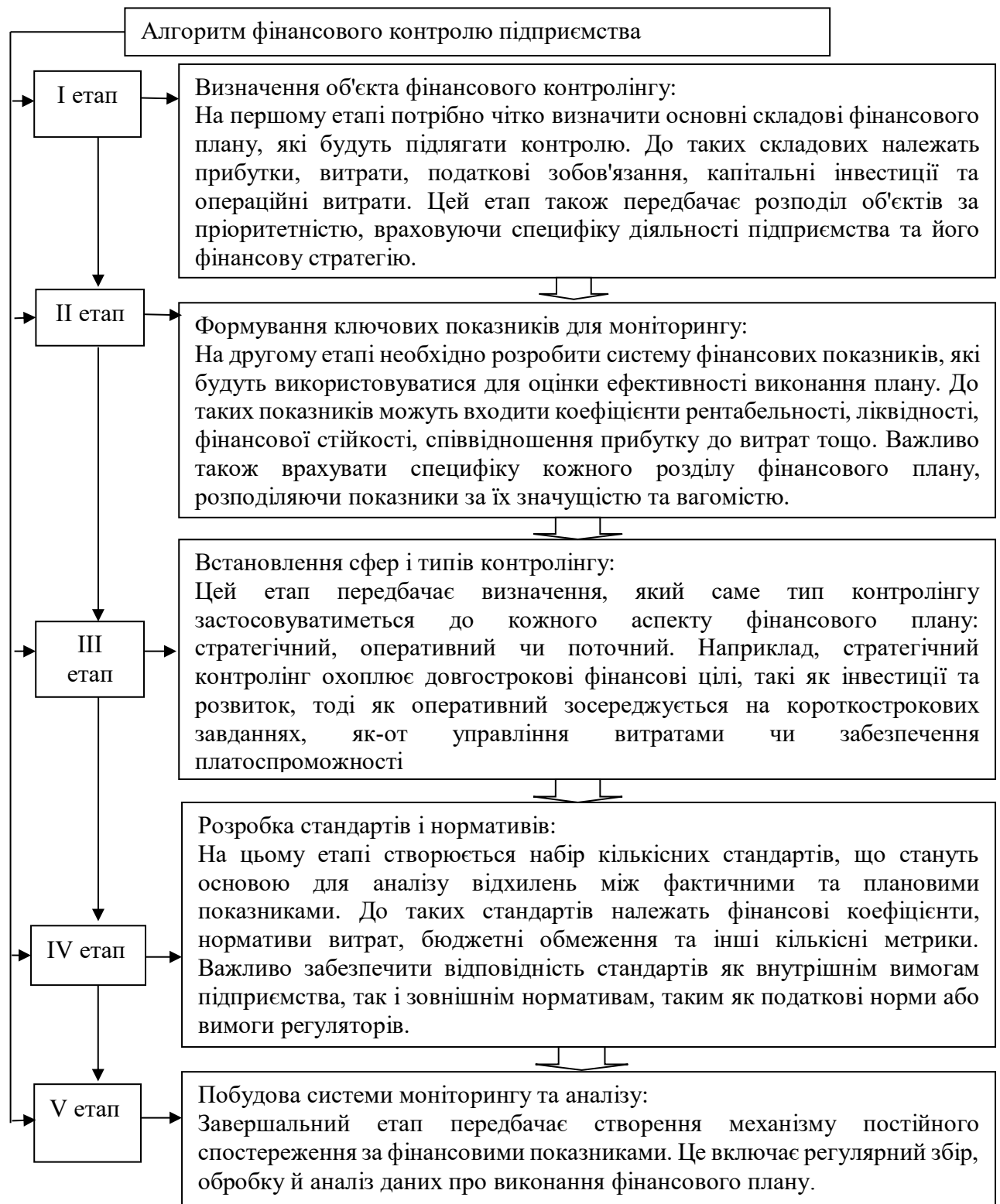


Рисунок 1.2 – Етапи організації фінансового контролю на підприємстві

Джерело: складено автором на основі джерел 4, 12, 36

Для забезпечення ефективності роботи служби фінансового контролінгу важливо дотримуватися таких принципів:

1. незалежність, яка гарантує, що служба контролю діє автономно від перевірюваних підрозділів;
2. високий рівень професіоналізму, що передбачає якісне виконання аудиторських перевірок;
3. об'єктивність, яка забезпечує точність і неупередженість у висновках.

Результати внутрішнього аудиту відображаються в аудиторському звіті, де зазначаються недоліки, виявлені порушення, зловживання, а також невикористані резерви. У звіті також наголошується на позитивному досвіді, який може бути застосований у роботі інших підрозділів.

Для усунення порушень слід визначити причини, особливо організаційного характеру, які спричинили їх, та надати рекомендації щодо їх ліквідації.

Контролінг має орієнтуватися не лише на контроль і аналіз відхилень, але й на досягнення стратегічних цілей підприємства. Його функції можуть виконуватися постійно діючим відділом або тимчасовою групою в межах фінансово-економічного блоку підприємства (рисунок 1.3).

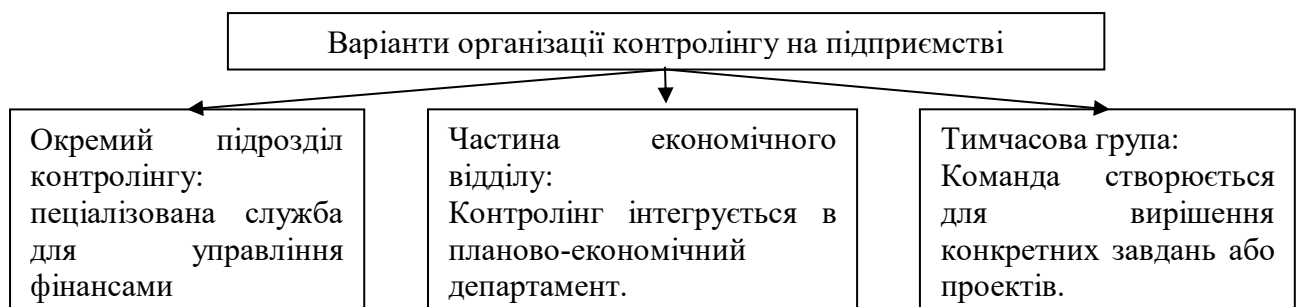


Рисунок 1.3 – Варіанти структурної організації служби контролінгу

Джерело: складено автором на основі джерел 4, 12, 36

Ефективність діяльності новоствореної структури контролінгу залежить від інформаційного забезпечення. Впровадження сучасних інформаційних технологій дозволить підприємству:

1. інтегрувати складність і різноманітність послуг у процесі планування;
2. забезпечити виконання вимог клієнтів;
3. адекватно оцінювати масштаби й складність ринку;
4. швидко реагувати на зміни законодавства;
5. підтримувати розвиток кадрових і фінансових ресурсів;
6. оперативно реагувати на ринкові зміни.

Контролінг є динамічною системою, що об'єднує методи аналізу, планування, обліку, координації та контролю в єдину інформаційну систему для прийняття управлінських рішень.

Він сприяє підвищенню якості управління, зосереджуючи увагу на перспективному розвитку підприємства та досягненні стратегічних цілей із максимізацією прибутків і мінімізацією ризиків.

Впровадження системи контролінгу має здійснюватися на всіх етапах організації роботи підприємства, що відповідає сучасним економічним умовам і перспективам розвитку.

Створення служби контролінгу дозволяє підприємству:

- децентралізувати управління;
- акумулювати необхідну інформацію для планування, прогнозування й управління в одному підрозділі;
- оперативно збирати інформацію;
- швидше досягати управлінських цілей.

Системний підхід до впровадження контролінгу забезпечує підприємствам можливість працювати ефективно в умовах ринкової економіки, розробляючи й реалізуючи стратегії, орієнтовані на конкурентоспроможність і перспективу розвитку.

1.3. Інструменти забезпечення контролінгових процесів на підприємстві

У сучасних умовах господарювання існує багато проблем, пов'язаних із забезпеченням ефективності інструментів контролінгу, які використовуються для регулювання різних аспектів функціонування підприємств. Це питання є надзвичайно важливим для підприємств України, оскільки вони часто стикаються зі складнощами адаптації до швидкозмінного зовнішнього середовища та внутрішніх організаційних викликів. Багато науковців наголошують, що впровадження системи контролінгу є необхідним лише для тих підприємств, які перебувають у критичному стані або стоять перед загрозою банкрутства.

Контролінг як комплексна система управління включає в себе два ключових напрями: стратегічний і оперативний. Кожен із них має свої специфічні об'єкти аналізу, а також характеризується унікальними методами та підходами (рисунок 1.4).

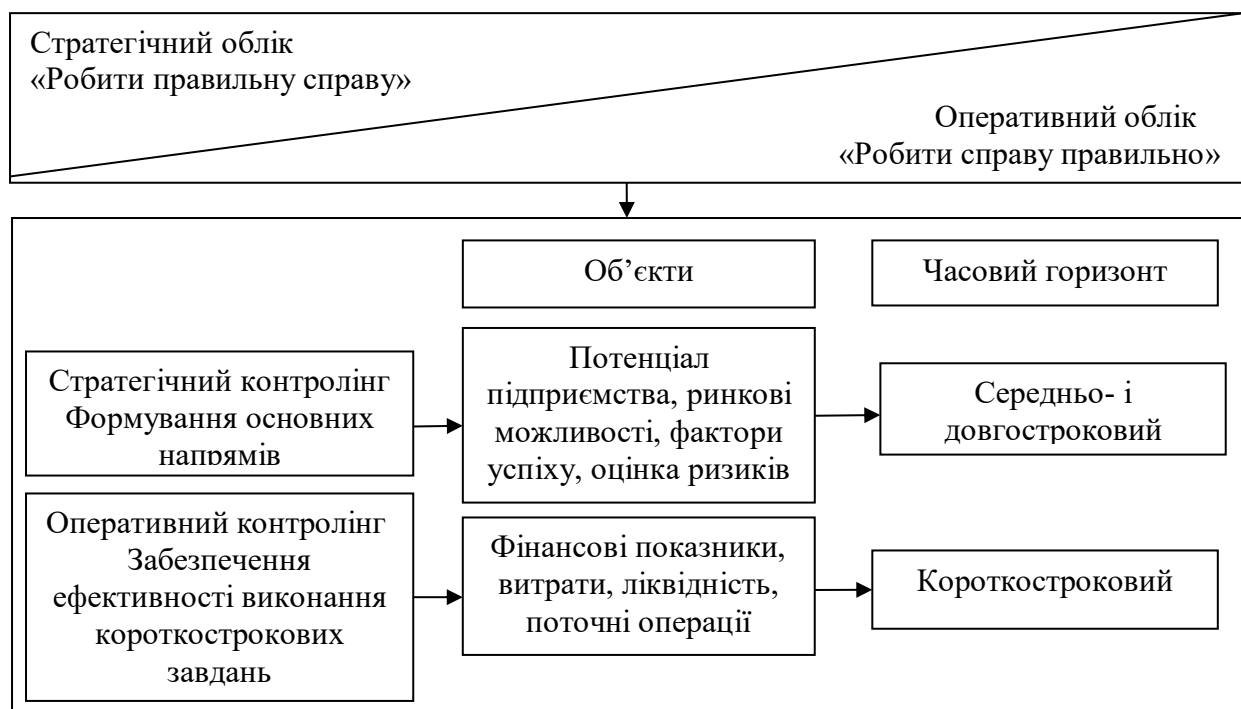


Рисунок 1.4 – Модель взаємозв'язку стратегічного та оперативного контролінгових функцій

Джерело: складено автором на основі джерел 14, 22, 46

Водночас інтеграція інструментарію контролінгу на всіх підприємствах дозволяє створити ефективну систему діагностики, яка може не лише виявляти небажані процеси та явища у поточній діяльності, але й запобігати їх виникненню в майбутньому.

Основна функція контролінгу на підприємстві полягає у забезпеченні координації не лише оперативних планів, але й стратегічних цілей організації. Виходячи з цього, завдання системи контролінгу поділяються на дві великі групи: стратегічні та оперативні.

Стратегічний контролінг спрямований на визначення та аналіз джерел успіху підприємства в довгостроковій перспективі. Його головна мета – забезпечити стабільність і конкурентоспроможність підприємства на ринку, виявляючи потенційні загрози та можливості.

Оперативний контролінг, у свою чергу, орієнтований на управління короткостроковими показниками ефективності, такими як прибутковість, ліквідність та витрати. Цей напрямок працює з конкретними числовими даними та детальними аналітичними розрахунками, що дозволяють швидко реагувати на зміни в операційній діяльності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Складові елементи стратегічного й оперативного управління контролінгом

Фази контролінгу	Стратегічний контролінг	Оперативний контролінг	
		3	4
Цілі	Стратегічний потенціал	Рентабельність	Фінансова стабільність
Завдання	1. Вирішення проблем клієнтів 2. Ринки 3. Клієнти 4. Переваги в конкурентній боротьбі	1. Обороти 2. Витрати 3. Прибуток 4. Використання в капіталу	1. Ліквідність 2. Фінансування 3. Структура балансу
База	Аналіз потенціалу	Розрахунок результату з проведенням плану факту і формулюванням висновків	1. План-баланс 2. План звіту про прибуток і збитки 3. Узгодження

Продовження табл.1.3

1	2	3	4
Методи	1. Вивчення ринкових позицій конкурентів 2. Аналіз діяльності підприємств-конкурентів 3. Дослідження ринкових умов та впливу зовнішніх факторів 4. Розробка стратегій для подолання «розривів» у конкурентних позиціях 5. Розрахунок ключових стратегічних показників	1. Визначення витрат за місцями їх виникнення 2. Аналіз маржинального доходу 3. Проведення повної та часткової оцінки витрат 4. Виконання розрахунків для проектів	1. Складання планів ліквідності 2. Розробка середньо- та короткострокових фінансових прогнозів 3. Формування балансу руху коштів 4. Ведення подвійного бухгалтерського обліку
Результат	Стратегічний план	Планування результатів	Планування балансу і звіту про прибуток і збитки

Джерело: складено автором на основі джерел 17, 25, 44

Обидва напрями контролінгу, хоча і мають різні цілі та завдання, залишаються взаємопов'язаними. Використання стратегічного та оперативного контролінгу як інструментів управління значно підвищує ефективність роботи підприємства, створюючи єдину систему для прийняття рішень.

Інструменти контролінгу спрямовані насамперед на ідентифікацію ризиків і можливостей, які можуть вплинути на успішність підприємства. Вони забезпечують основи для стабільного розвитку, розширення ринкових позицій і створення нових можливостей для досягнення цілей. Завдяки використанню фінансового контролінгу (як оперативного, так і стратегічного) можна ефективно вирішувати наступні проблеми управління:

1. неконтрольоване збільшення дебіторської заборгованості;
2. недостатній рівень платіжної дисципліни в підрозділах підприємства;
3. помилки у визначенні прибутковості окремих напрямів діяльності або філій бізнесу;
4. слабка система управління витратами;
5. сплата необґрунтовано високих податків до державного та місцевих бюджетів.

Існування різних підходів і точок зору щодо впровадження інструментів контролінгу підкреслює необхідність їх систематизації та класифікації. Це дозволяє більш чітко зрозуміти їхні особливості й ефективно інтегрувати у діяльність підприємств (табл. 1.4).

Таблиця 1.4. – Групування інструментів контролінгу за ключовими ознаками

Класифікаційна ознака	Підсистема	Види
За напрямками впливу	Стратегічний контролінг	SWOT-аналіз, GAP-аналіз, PESTLE-аналіз, портфельний аналіз, сценарний підхід
	Оперативний контролінг	Аналіз витрат, управління ліквідністю, аналіз рентабельності, калькуляція собівартості
За функціональними підсистемами	Планування	Аналіз ключових відхилень, порівняльний аналіз (бенчмаркінг), оцінка вузьких місць
	Облік	Управлінський облік, розрахунок повних і змінних витрат, калькуляція проектів
	Моніторинг	Постійний аналіз ефективності, моніторинг ключових показників, оцінка ризиків
	Контроль	Верифікація планових і фактичних показників, оцінка витрат за підрозділами

Джерело: складено автором на основі джерел 44, 52, 66

Запропонована класифікація має не лише наукову, але й практичну цінність, адже вона сприяє впорядкуванню термінологічного апарату, використаного в дослідженнях системи контролінгу.

Методи, наведені в табл. 1.4, є далеко не вичерпними. Багато інструментів контролінгу в українській науковій літературі досі не були детально розглянуті з позиції сучасних міжнародних підходів.

Саме тому є доцільним короткий аналіз основних методів контролінгу, які застосовуються як на українських, так і на зарубіжних підприємствах. Вони узагальнені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5. – Характеристика провідних підходів до контролінгу на підприємствах

Метод	Характеристика
1	2
Balanced Scorecard (система збалансованих показників)	Інтегрує стратегічні цілі підприємства з фінансовими та нефінансовими показниками. Допомагає оцінювати ефективність через аналіз внутрішніх процесів, клієнтської задоволеності й фінансових результатів
Activity - Based Costing (система розподілу непрямих витрат)	Спрямований на розподіл непрямих витрат за видами діяльності для точного аналізу рентабельності. Підвищує прозорість витрат і дозволяє визначити неприбуткові напрямки
Theory Constraints (теорія обмежень)	Оцінює обмеження, які гальмують ефективність процесів, та оптимізує їх для підвищення доходів. Фокусується на максимізації вартості в межах існуючих ресурсів
Six Sigma Quality Standard (стандарт якості Шість Сигма)	Забезпечує мінімізацію дефектів і підвищення якості, використовуючи стандарти аналізу. Підхід орієнтований на досягнення високого рівня ефективності у всіх бізнес-процесах
Strategy Maps (стратегічні карти)	Візуалізує стратегію компанії через чіткі зв'язки між цілями, процесами й результатами. Інструмент допомагає зробити стратегію зрозумілою для всіх рівнів управління
Open Book Management (політика відкритої звітності)	Надає доступ співробітникам до фінансових даних підприємства, щоб підвищити їхню залученість. Сприяє формуванню прозорості та відповідальності в управлінні
Swarm Intelligence (принципи зграї)	Заснований на принципах колективної поведінки, як у природних зграях. Покращує координацію дій між підрозділами та підвищує адаптивність до змін
MRP (Material Requirements Planning)	Автоматизує планування потреб у матеріалах для мінімізації витрат і складування. Спрямований на оптимізацію ресурсів у виробничих процесах
MRP II (Manufacturing Resource Planning)	Планує всі виробничі ресурси, враховуючи продуктивність, витрати на матеріали та трудові ресурси. Забезпечує ефективність на всіх етапах виробничого циклу
ERP (Enterprise Resource Planning)	Система автоматизує управління фінансами, логістикою та виробничими процесами. Орієнтована на інтеграцію всіх бізнес-функцій в одній платформі
Технологія orgware	Створює ієрархічну структуру управління підприємством, розподіляючи функції між підрозділами. Допомагає формалізувати ролі й завдання для забезпечення організованої роботи
Технологія workflow	Оптимізує структуру бізнес-процесів через автоматизацію виконання операцій. Впроваджується для покращення продуктивності та точності виконання завдань
Бенчмаркінг (Benchmarking)	Порівнює продуктивність і процеси підприємства з кращими практиками інших компаній. Визначає точки для оптимізації та вдосконалення роботи
Маркетинг відносин (CRM – Customer Relations Management)	Управляє взаємодією з клієнтами, покращуючи якість обслуговування й рівень задоволеності. Використовується для формування довгострокових відносин із замовниками

1	2
Управління ланцюжками поставок (SCM – Supply Chain Management)	Контролює логістичні потоки та взаємовідносини з постачальниками для зниження витрат. Оптимізує процеси постачання, зберігання та доставки продукції
CSRP (Customer Synchronized Resource Planning)	Інтегрує вимоги споживачів у внутрішні бізнес-процеси підприємства. Забезпечує синхронізацію планування ресурсів із ринковими потребами
ERP II (Enterprise Resource and Relationship Processing)	Розширена ERP-система, яка включає управління зовнішніми зв'язками та інтеграцію CRM і SCM. Спрямована на підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та партнерами
GAP-аналіз	Досліджує різницю між бажаними та реальними результатами діяльності підприємства. Використовується для виявлення стратегічних прогалин і формування шляхів їх усунення
Портфоліо-аналіз	Оцінює позиції продуктів і ринків підприємства в контексті загальної стратегії. Використовується для прийняття рішень щодо інвестицій або оптимізації портфеля
CVP-аналіз (Cost-Volume-Profit)	Визначає залежність між витратами, обсягами виробництва та прибутком. Дозволяє оцінити точку беззбитковості та оптимізувати структуру витрат
ABC-аналіз	Групує підрозділи чи процеси за їхнім внеском у загальний дохід підприємства. Допомогає визначити найбільш ефективні напрямки діяльності
Факторний аналіз	Досліджує причини відхилень у фінансових результатах через деталізовану оцінку впливу окремих факторів. Використовується для вдосконалення процесів і планування
XVZ-аналіз	Класифікує ресурси за рівнем їхньої стабільності та прогнозованості споживання. Застосовується для оптимізації обігових коштів і створення запасів

Джерело: складено автором на основі джерел 7, 13, 66

Інструментарій системи контролінгу виконує важливу роль у підтримці ефективного управління. Він дозволяє коригувати цілі діяльності підприємства, аналізувати відхилення між плановими та фактичними показниками, забезпечувати необхідний рівень платоспроможності, а також оптимізувати використання ресурсів, доступних підприємству.

У сучасному світі впровадження контролінгу стає не лише інструментом реагування на проблеми, але й засобом їх запобігання. Завдяки стратегічному та оперативному підходам підприємства можуть отримувати детальний аналіз своєї

діяльності, формувати ефективні прогнози та забезпечувати стабільність у динамічному ринковому середовищі.

Інформаційні технології також відіграють ключову роль у розвитку систем контролінгу. Використання сучасного програмного забезпечення дозволяє автоматизувати процеси моніторингу та аналізу, що значно підвищує швидкість і якість прийняття управлінських рішень. Таким чином, контролінг не лише адаптує підприємства до змін, але й створює платформу для їхнього сталого розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ТА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКЦЕМЕНТ» У ПЕРІОД 2022–2024 РОКІВ

2.1. Дослідження ефективності роботи підприємства на основі інструментів стратегічного контролінгу

Сучасні економічні умови створюють широкі можливості для підприємств у розвитку нових напрямів діяльності. Проте це супроводжується підвищенням вимог до управлінських рішень, оскільки успішність підприємства безпосередньо залежить від рівня організації управління.

Для забезпечення якісного та гнучкого фінансового управління підприємству необхідно застосовувати відповідні інструменти аналізу. Одним із таких інструментів є стратегічний контролінг, який надає керівництву необхідну інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень. Основна мета використання цих інструментів полягає у зменшенні впливу ризиків на діяльність підприємства та визначенні перспектив розвитку.

Стратегічний контролінг базується на чотирьох основних етапах збору інформації. На кожному етапі використовуються окремі аналітичні методи, зокрема SWOT-аналіз, PEST-аналіз та СОФТ-аналіз.

PEST-аналіз допомагає виявити вплив основних зовнішніх чинників на стратегію підприємства: політичних, економічних, соціальних і технологічних. У таблиці 2.1 представлено результати PEST-аналізу, проведеного для ПрАТ «Івано-Франківськцемент».

Аналіз показав, що найбільший негативний вплив на підприємство мають економічні та технологічні фактори. Зокрема, високі відсоткові ставки за кредитами є суттєвим бар'єром для залучення додаткових фінансових ресурсів.

Таблиця 2.1 – PEST-аналіз зовнішнього середовища діяльності ПрАТ «Івано-Франківськцемент»

Policy	Оцінка	Economy	Оцінка
1) Нестабільність у політичному середовищі	-	1) Зміцнення національної валюти	+
2) Недоліки та прогалини в законодавстві	-	2) Підвищення мінімальної зарплати	-
3) Зміни у законодавчих нормах	+	3) Великі відсоткові ставки за кредитами	-
		4) Високий рівень корупції	-
Society	Оцінка	Technology	Оцінка
1) Скорочення чисельності населення в регіоні	-	1) Розвиток науково-технічного прогресу	+
2) Вірність покупців місцевій продукції	+	2) Висока потреба у вкладеннях для оновлення обладнання	-
		3) Зменшення термінів життєвого циклу технологій	-

Джерело: складено автором

Щодо технологічних аспектів, недостатнє впровадження сучасних технологій обмежує можливості підвищення конкурентоспроможності. Це спричинено високими витратами на модернізацію виробничих процесів.

Соціальні та політичні фактори мають помірний вплив, проте нестабільна економічна ситуація в країні збільшує ризики для довгострокового планування.

SWOT-аналіз дозволяє виявити ключові переваги, недоліки, можливості та загрози для підприємства. У таблиці 2.2 наведено оцінку впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства, виконану на основі анкетування адміністративного персоналу.

Таблиця 2.2 – Оцінка факторів зовнішнього середовища ПрАТ «Івано-Франківськцемент» (адміністративний персонал)

Ступінь впливу на функціонування	Значущість чинника для системи (в балах)					Характер впливу (в балах)					Напрямок впливу (+,-)				
	Опитувані					Опитувані					Опитувані				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Економічна ситуація в країні	10	10	10	15	15	10	10	10	10	15	-	-	-	-	-

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Рівень купівельної спроможності населення	5	5	10	5	10	5	5	10	5	10	-	-	-	-	-
Ступінь податкового тиску	10	15	10	10	15	10	15	15	15	10	-	-	-	-	-
Демографічна ситуація	15	10	10	10	15	15	10	10	10	10	-	-	-	-	-
Природні умови господарювання	5	0	10	0	10	5	0	5	0	5	+	+	+	+	+
Кредитна політика банків	10	10	5	10	5	10	10	10	10	10	+	+	+	+	+

Джерело: складено автором

Адміністративний персонал вказує на сильний вплив економічних факторів, зокрема інфляції та коливання валютного курсу, що створюють додаткові труднощі для фінансового планування.

Важливими перевагами підприємства є розташування, що сприяє доступу до ресурсів і зручній логістиці, а також високий рівень організації управлінських процесів.

Водночас слабкими сторонами є недостатня диверсифікація продукції та низький рівень інновацій у виробничих процесах.

Розподіл оцінок факторів зовнішнього середовища між адміністративним і робочим персоналом представлено у таблиці 2.3. Цей аналіз допомагає оцінити рівень узгодженості між різними групами працівників щодо ключових викликів і можливостей.

Таблиця 2.3 – Оцінка факторів зовнішнього середовища ПрАТ «Івано-Франківськцемент» (робочий персонал)

Ступінь впливу на функціонування	Значущість чинника для системи (в балах)					Характер впливу (в балах)					Напрямок впливу (+,-)				
	Опитувані					Опитувані					Опитувані				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Економічна ситуація в країні	15	10	10	15	15	10	10	10	10	15	-	-	-	-	-
Рівень купівельної спроможності населення	10	5	10	5	10	5	10	10	5	10	-	-	-	-	-

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Ступінь податкового тиску	10	10	10	10	15	10	15	15	15	10	-	-	-	-	-
Демографічна ситуація	10	10	5	10	15	15	10	10	10	10	-	-	-	-	-
Природні умови господарювання	5	10	0	10	10	5	5	0	5	5	+	+	+	+	+
Кредитна політика банків	10	15	15	10	5	10	10	10	10	10	+	+	+	+	+

Джерело: складено автором

Робочий персонал акцентує увагу на технологічних факторах, вказуючи на обмежений доступ до сучасного обладнання, що знижує продуктивність праці.

Значною перевагою є стабільний рівень зайнятості, який забезпечує соціальну стабільність у колективі. Водночас розподіл оцінок свідчить про різницю у сприйнятті зовнішніх загроз між різними групами працівників, що може впливати на ефективність комунікації між рівнями управління.

Для узагальнення оцінок впливу зовнішніх факторів проведено розрахунок середніх значень, які відображено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Узагальнення оцінок впливу факторів зовнішнього середовища

Фактори зовнішнього середовища	Розрахунок загальної оцінки	Загальна оцінка впливу факторів
Економічна ситуація в країні	$=(-10*10-10*10-10*10-15*10-15*15-15*10-10*10-10*10-15*10-15*15) / 10 = -155$	-155
Рівень купівельної спроможності населення	$=(-5*5-5*5-10*10-5*5-10*10-10*5-5*10-10*10-5*5-10*10) / 10 = -80$	-80
Ступінь податкового тиску	$=(-10*10-15*15-10*15-10*15-15*10-10*10-10*15-10*15-10*15-15*10) / 10 = -145$	-145
Демографічна ситуація	$=(-15*15-10*10-10*10-10*10-15*10-10*15-10*10-5*10-10*10-15*10) / 10 = -130$	-130
Природні умови господарювання	$=(5*5+0*0+10*5+0*0+10*5+5*5+10*5+0*0+10*5+10*5) / 10 = 30$	30
Кредитна політика банків	$=(10*10+10*10+5*10+10*10+5*10+10*10+15*10+15*10+10*10+5*10) / 10 = 95$	95

Джерело: складено автором

Найбільшу загрозу для діяльності підприємства становлять високі податкові ставки та економічна нестабільність.

Серед позитивних факторів виділяються зручне географічне положення підприємства та сильний управлінський потенціал.

Для зменшення негативного впливу рекомендовано посилити роботу з оптимізації витрат та залучення зовнішніх інвестицій.

Результати аналізу зовнішнього середовища було візуалізовано у вигляді гістограми, що відображено на рисунку 2.1. На ній чітко видно вплив окремих факторів на діяльність підприємства.

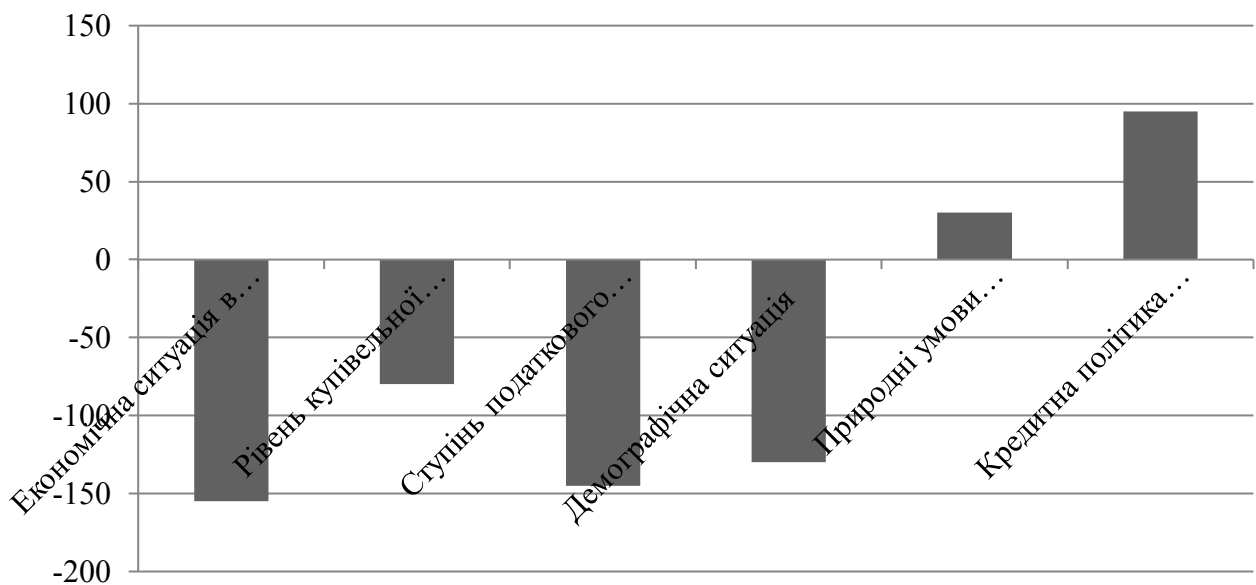


Рисунок 2.1 – Профіль зовнішнього середовища ПрАТ «Івано-Франківськцемент»

Джерело:

Проведений аналіз свідчить про необхідність удосконалення стратегічного планування на основі отриманих даних. Основними напрямками мають стати:

1. Посилення адаптації до змін зовнішнього середовища шляхом диверсифікації ризиків.

2. Оптимізація витрат і збільшення інвестицій у технологічне оновлення.

Поліпшення системи комунікації між рівнями управління для більшої узгодженості дій.

Значна роль у забезпеченні стабільності та покращенні діяльності ПрАТ «Івано-Франківськцемент» належить внутрішнім факторам. Для аналізу використано кількісну оцінку ресурсів, яка базувалася на результатах опитування. Дані були зібрані та оброблені з використанням коефіцієнтів, що відображають важливість кожного напрямку перспективного розвитку підприємства.

Для оцінювання значущості застосовувалася така шкала:

- 1 бал – низький рівень важливості;
- 2 бали – помірна значущість;
- 3 бали – істотний вплив;
- 4 бали – високий рівень значущості;
- 5 балів – критично важливий вплив.

У таблиці 2.5 наведено результати опитування 10 респондентів щодо внутрішніх ресурсів підприємства, які сприяють фінансовій стабілізації.

Таблиця 2.5 – Результати опитування щодо внутрішніх ресурсів для фінансової стабільності ПрАТ «Івано-Франківськцемент»

Напрями діяльності	Оцінки респондентів									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Нарощування обсягів діяльності	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3
Удосконалення системи фінансового управління	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5
Перспективи збільшення фінансових ресурсів	4	4	2	2	3	3	3	2	4	3
Зростання потенціалу трудових ресурсів	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2
Підвищення ділової активності	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3

Джерело: складено автором

Найвищі бали отримали такі напрями, як фінансова підтримка та підвищення мотивації працівників, що вказує на їх ключову роль у покращенні діяльності підприємства.

Респонденти також відзначили важливість розвитку кадрового потенціалу, що сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу.

Впровадження нових технологій отримало помірну оцінку, що свідчить про потребу у збільшенні інвестицій у технологічне оновлення.

Для деталізації оцінки ресурсів, використаних для забезпечення фінансової стабільності, у таблиці 2.6 представлено середні значення оцінок за кожним із напрямків.

Таблиця 2.6 – Середні оцінки ресурсів для фінансової стабільності ПрАТ «Івано-Франківськцемент»

Напрями діяльності	Вага фактору	Середній бал за результатами опитування (у балах)	Сукупна оцінка перспективного розвитку
Розширення масштабів операційної діяльності	0,17	2,5	0,43
Оптимізація системи управління фінансами	0,31	4,5	1,39
Можливості збільшення фінансових надходжень	0,21	3,0	0,63
Розвиток і підвищення ефективності трудового потенціалу	0,10	1,5	0,15
Активізація ділової активності	0,20	2,8	0,56
Разом:	1	-	3,16

Джерело: складено автором

Фінансова підтримка отримала найвищу середню оцінку (4,5 бала), що підтверджує її ключову роль у стабілізації діяльності підприємства.

Розвиток кадрового потенціалу та мотивація працівників займають друге і третє місце за значущістю, що вказує на необхідність вдосконалення внутрішньої політики управління персоналом.

Впровадження нових технологій оцінено на рівні 4,1 бала, що свідчить про їх перспективність для забезпечення конкурентоспроможності.

Застосування SWOT-аналізу для оцінки перспектив розвитку

SWOT-аналіз дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості та загрози. У таблиці 2.7 наведено результати аналізу, проведеного для ПрАТ «Івано-Франківськцемент».

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Івано-Франківськцемент»

	Можливості:	Загрози:
	1. Доступ до комерційного фінансування та кредитів. 2. Покращення системи прогнозування та аналітики. 3. Постійний моніторинг постачальників і клієнтів.	1. Відсутність мотиваційних механізмів для працівників. 2. Погіршення фінансових результатів.
Сильні сторони діяльності: 1. Ефективний контроль за фінансовими потоками. 2. Висока активність на ринку.	1) Активізація ділової активності 2.) Постійний аналіз фінансового стану організації 3) Використання можливостей комерційного кредитування.	1) Розширення асортименту продукції для збільшення фінансових показників 2) Гнучкий підхід до формування цін
Слабкі сторони діяльності: 1. Недостатній доступ до інформації про конкурентів. 2. Низька задоволеність працівників умовами праці.	1) Впровадження інноваційних методів планування та прогнозування 2) Оцінка стану та динаміки конкурентного середовища 3) Посилення трудової мотивації співробітників	1) Забезпечення рентабельності фінансової діяльності 2) Збір та аналіз інформації про конкурентів 3) Підвищення залученості та продуктивності працівників

Джерело: складено автором

Сильними сторонами підприємства є ефективний контроль за фінансовим станом, високий рівень ділової активності та організованість процесів транспортування і зберігання продукції.

До слабких сторін належать обмежене впровадження сучасних методів аналізу, недостатня мотивація працівників і слабе інформування про конкурентів.

Можливості підприємства включають залучення додаткових інвестицій, вдосконалення прогнозування та моніторинг ринкових змін. Загрозами залишаються нестабільність економічного середовища та низька конкурентоспроможність через технологічну відсталість.

На основі проведених досліджень сформульовано основні напрями стратегічного розвитку ПрАТ «Івано-Франківськцемент»:

1. Підтримка високого рівня ділової активності.
2. Виявлення та усунення ризиків у діяльності.
3. Забезпечення стабільного рівня прибутковості.

2.2. Аналіз фінансових потоків і механізмів їх розподілу на підприємстві

ПрАТ «Івано-Франківськцемент» є приватним акціонерним товариством, яке займається виробництвом цементу та інших будівельних матеріалів. Основна частина продукції призначена для внутрішнього ринку, а решта експортується. Підприємство виготовляє понад 100 видів продукції, забезпечуючи щорічний обсяг виробництва на рівні 50 тисяч тонн, з яких близько 30 тисяч тонн реалізується в Україні.

Діяльність компанії регулюється статутом, який визначає її внутрішню структуру, ролі фінансових служб і управлінські функції. Значна увага приділяється фінансовій діяльності, яка спрямована на забезпечення стабільного функціонування, досягнення стратегічних цілей та ефективне управління фінансовими ресурсами.

Аналіз структури джерел формування і напрямів використання фінансових ресурсів ПрАТ «Івано-Франківськцемент» за період 2022–2024 років дозволив виявити ключові аспекти фінансової стабільності та динаміки підприємства (табл.2.8). За цей період баланс підприємства зберігав значний обсяг активів, досягнувши 503075 тис. грн станом на 2024 рік.

Такий показник свідчить про високий рівень матеріальної бази компанії та її здатність забезпечувати стабільну діяльність. Основною перевагою підприємства є те, що переважну частину його ресурсів формують власні кошти, частка яких поступово зростає. Це є ознакою фінансової стійкості та незалежності від зовнішніх джерел фінансування.

Таблиця 2.8 – Аналіз складу активів і джерел фінансування ПрАТ «Івано-Франківськцемент» за 2022–2024 рр.

Стаття пасиву	Джерело інформації, форма №1	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміни 2023 /2022 рр.	Зміни 2024/ 2023 рр.
1	2	3	4	5	6	7
Власний капітал	р. 1495	189125	193904	197695	4779	3791

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7
Статутний капітал (зареєстрований капітал)	р. 1400	175833	175833	175833	-	-
Додатковий капітал	р.1410	360	360	360	-	-
Резервний капітал	р. 1415	738	738	1113	-	375
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	р. 1420	12194	16974	20389	4780	3415
Довгострокові зобов'язання	р. 1595	-	4871	10790	4871	5919
Поточні зобов'язання	р. 1695	361280	387757	294590	26477	- 93167
Баланс	р. 1900	553902	586532	503075	32630	-83457

Джерело: складено автором

Водночас аналіз показав, що структура активів компанії характеризується низкою особливостей. Найбільшу частку займають необоротні активи, обсяг яких за досліджуваний період зріс на 65 254 тис. грн, що відображено в таблиці 2.8.

Хоча збільшення необоротних активів свідчить про інвестиції у довгострокові цілі, воно також знижує мобільність ресурсів, що може призвести до уповільнення оборотності активів. У структурі оборотних активів спостерігається низький рівень дебіторської заборгованості та значна частка грошових коштів, що забезпечує стабільність розрахунків із постачальниками та клієнтами.

На підприємстві спостерігається динаміка зростання частки власного капіталу, що демонструє поступове збільшення фінансової стійкості підприємства. Зокрема, у 2024 році було зафіксовано збільшення нерозподіленого прибутку на 3 415 тис. грн порівняно з попереднім періодом, що є свідченням ефективного використання ресурсів і зростання прибутковості компанії.

Основну частину власного капіталу (88,9%) становить статутний капітал, що знижує залежність підприємства від залучених коштів. Така структура

фінансових джерел сприяє зниженню ризиків і підтриманню стабільності фінансової діяльності.

У рамках аналізу фінансових потоків було встановлено, що підприємство уникає залучення довгострокових і короткострокових кредитів. Такий підхід є позитивним з точки зору зниження фінансових ризиків, оскільки компанія покладається виключно на власні ресурси. Це підтверджує її фінансову незалежність і здатність самостійно фінансувати свою діяльність. Незважаючи на це, рекомендовано розглянути можливість використання позикових коштів для реалізації стратегічних проєктів, які можуть сприяти подальшому розвитку компанії.

Аналіз напрямів використання фінансових ресурсів також вказує на значні можливості для оптимізації. Зокрема, було виявлено, що найбільша частка активів використовується у виробничій діяльності, що відповідає стратегічним цілям підприємства.

Крім того, у таблиці 2.9 відображено зміни у напрямках використання фінансових ресурсів. Як видно з даних таблиці, основна частина активів була спрямована на забезпечення операційної діяльності, а частка витрат на соціальні та інфраструктурні проєкти залишилася незначною. У 2024 році витрати на соціальні потреби зросли лише на 2%, що вказує на необхідність більш збалансованого розподілу ресурсів у майбутньому.

Таблиця 2.9 – Зміни у напрямках використання фінансових ресурсів ПрАТ «Івано-Франківськцемент» за 2022–2024 роки

Джерело інформації, форма №1	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміни 2023 /2022 рр.	Зміни 2024/ 2023 рр.	Джерело інформації, форма №1
1	2	3	4	5	6	7
Необоротні активи	р.1095	424292	310129	375383	-114163	65254
Нематеріальні активи	р.1000	59	216	571	157	355
Основні засоби	р. (1005+1010 +1090)	424212	309892	374791	-114320	64899

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7
Довгострокові фінансові інвестиції	p.(1030+1035)	21	21	21	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	p.1040+1045	-	-	-	-	-
Оборотні активи	p.1195	129600	276403	127692	146803	-148711
Запаси	p. 1100	5716	13072	12427	7356	-645
Дебіторська заборгованість	p.1125++1130 +1155	123817	263243	17451	139426	-245792
Поточні фінансові інвестиції	p.1160	-	-	-	-	-
Грошові кошти	p.1165	67	20	41	-47	21
Інші оборотні активи	p.1190	-	-	-	-	-
БАЛАНС	p.1300	553902	586532	503075	32630	-83457

Джерело: складено автором

Загалом, результати аналізу показали, що ПрАТ «Івано-Франківськцемент» має високу фінансову стійкість завдяки збільшенню частки власних коштів і ефективному управлінню фінансовими потоками. Для подальшого вдосконалення діяльності рекомендовано розробити оптимальне співвідношення між власними та позиковими коштами, що дозволить підприємству бути більш гнучким у використанні фінансових ресурсів і посилити конкурентні переваги на ринку.

2.3. Аналіз показників бізнес-активності та рівня рентабельності підприємства

Аналізування ділової активності ПрАТ «Івано-Франківськцемент» спрямоване на визначення шляхів її вдосконалення. До основних заходів можна віднести:

- збільшення частки прибутку в загальному обороті шляхом ефективного контролю витрат виробництва з метою їх зниження;
- підвищення швидкості обігу активів, що позитивно впливає на зростання рентабельності підприємства.

Для детального аналізу використано ключові показники ділової активності, які відображені у таблиці 2.10. У таблиці наведено дані про оборотність активів, основних засобів, власного капіталу та дебіторської заборгованості за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.10 – Ключові показники ділової активності ПрАТ «Івано-Франківськцемент» за 2022–2024 роки

Показник	Умовне позначення	Напрямок змін	Джерело інформації	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1	2	3	4	5	7	8
1. Коефіцієнт обігу активів	K_A	> 0 ,	$\frac{\phi.2 p.2000 \times 2}{\phi.1 p.(1195_n + 1195_k)}$	1,04	1,59	1,23
2. Коефіцієнт обігу основних фондів	K_{OF}	> 0 ,	$\frac{\phi.2 p.2000 \times 2}{\phi.1 p.(1005_n + 1005_k + 1010_n + 1010_k + 1090_n + 1090_k)}$	1,33	2,48	1,96
3. Коефіцієнт обігу оборотних активів	K_{OA}	> 0 ,	$\frac{\phi.2 p.2000 \times 2}{\phi.1 p.(1300_n + 1300_k)}$	4,65	4,48	3,33
4. Коефіцієнт обігу запасів	K_3	> 0 ,	$\frac{\phi.2 p.2000 \times 2}{\phi.1 p.(1100_n + 1100_k)}$	91,74	96,74	52,78
6. Коефіцієнт обігу дебіторської заборгованості	$K_{ДЗ}$	> 0 ,	$\frac{\phi.2 p.2000 \times 2}{\phi.1 p.(1120_n + 1120_k + \dots + 1155_n + 1155_k)}$	4,90	4,69	3,55
7. Коефіцієнт обігу власного капіталу	K_{BK}	> 0 ,	$\frac{\phi.2 p.2000 \times 2}{\phi.1 p.(1120_n + 1120_k + \dots + 1155_n + 1155_k)}$	2,89	4,64	3,30
8. Коефіцієнт обігу кредиторської заборгованості	$K_{КЗ}$	> 0 ,	$\frac{\phi.2 p.2000 \times 2}{\phi.1 p.(1615_n + 1615_k + \dots + 1695_n + 1695_k)}$	1,61	2,43	1,97

Джерело: складено автором

За результатами аналізу, коефіцієнт оборотності активів на кінець 2024 року становив 1,23. Це свідчить про достатню ефективність використання активів, які здійснюють повний цикл виробництва та реалізації продукції, генеруючи дохід понад одиницю на кожен вкладену грошову одиницю.

Період обігу активів скоротився до 293 днів, що на 55 днів менше порівняно з 2022 роком. Це позитивна тенденція, яка свідчить про покращення оборотності та швидшого обігу фінансових ресурсів.

Однак оборотність основних засобів демонструє негативну динаміку – коефіцієнт знизився до 1,96 у 2024 році, що свідчить про недостатню ефективність використання капітальних активів для генерації доходу.

Для визначення динаміки використання ресурсів підприємства проведено аналіз оборотності запасів, власного капіталу, дебіторської та кредиторської заборгованостей. Результати дослідження наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Аналіз оборотності ресурсів ПрАТ «Івано-Франківськцемент» за 2022–2024 роки

Показник	Формула для розрахунку	Напрямок позитивних змін	2022 рік, дні	2023 рік, дні	2024 рік, дні
1	2	3	4	5	6
Тривалість обігу активів	$\frac{360}{K_A}$	> 0, зменшення	347,58	225,89	292,05
Тривалість обігу основних фондів	$\frac{360}{K_{OF}}$	> 0, зменшення	270,03	145,40	183,52
Тривалість обігу оборотних активів	$\frac{360}{K_{OA}}$	> 0, зменшення	77,38	80,42	108,21
Тривалість обігу запасів	$\frac{360}{K_3}$	> 0, зменшення	3,92	3,72	6,82
Тривалість обігу готової продукції	$\frac{360}{K_{ГП}}$	> 0, зменшення	-	-	-
Тривалість обігу дебіторської заборгованості	$\frac{360}{K_{ДЗ}}$	> 0, зменшення	73,43	76,68	101,36
Тривалість обігу власного капіталу	$\frac{360}{K_{BK}}$	> 0, зменшення	124,61	77,52	109,16

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6
Тривалість обігу кредиторської заборгованості	$\frac{360}{K_{КЗ}}$	> 0, збільшення	222,97	148,36	182,89

Джерело: складено автором

Оборотність виробничих запасів залишається на найвищому рівні серед інших показників – 7 днів на кінець 2024 року. Це підтверджує швидку конверсію запасів у готову продукцію, що забезпечує стабільність операційної діяльності.

Оборотність дебіторської заборгованості у 2024 році становила 3,55. Проте період її обігу зріс на 25 днів порівняно з 2023 роком, що вказує на сповільнення надходження коштів за рахунками. Це потребує вдосконалення кредитної політики.

Період обігу кредиторської заборгованості становив 189 днів, що більше, ніж у дебіторської (102 дні). Така ситуація може створювати ризики несвоєчасних розрахунків із постачальниками та іншими контрагентами.

Оцінка рентабельності діяльності ПрАТ «Івано-Франківськцемент» здійснювалася за допомогою коефіцієнтів, представлених у таблиці 2.12. У таблиці наведено дані про рентабельність продажів, операційної діяльності, капіталу, власного капіталу та активів за аналізований період.

Таблиця 2.12 – Показники рентабельності ПрАТ «Івано-Франківськцемент» за 2022–2024 роки

Показник	Джерело інформації	2017 рік	2018 рік	2019 рік
1	2	3	4	5
1. Показник прибутковості продаж	$\frac{\text{ф2р. 2090(2095)}}{\text{ф2р. 2000}}$	0,0548	0,0445	0,0684
2. Показник прибутковості операційної діяльності	$\frac{\text{ф2р. 2190(2195)}}{\text{ф2р. (2050+2150)}}$	0,0015	0,0069	0,0133

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5
3. Показник прибутковості капіталу	$\frac{\text{ф2р. } 2350(2355)*2}{\text{ф1р. } (1900\text{п} + 1900\text{к})}$	0,0052	0,0084	0,0070
4. Показник прибутковості власного капіталу	$\frac{\text{ф2р. } 2350(2355)*2}{\text{ф1р. } (1495\text{п} + 1495\text{к})}$	0,0144	0,0244	0,0186
5. Показник прибутковості позикового капіталу	$\frac{\text{ф2р. } 2350(2355)*2}{\text{ф1р. } (1595\text{п} + 1595\text{к} + 1695\text{п} + 1695\text{к})}$	0,0081	0,0128	0,0111
6. Показник прибутковості необоротних активів	$\frac{\text{ф2р. } 2350(2355)}{\text{ф1р. } (1095\text{п} + 1095\text{к})}$	0,0067	0,0130	0,0111
7. Показник прибутковості оборотних активів	$\frac{\text{ф2р. } 2350(2355)}{\text{ф1р. } (1195\text{п} + 1195\text{к})}$	0,0233	0,0235	0,0188

Джерело: складено автором

Коефіцієнт рентабельності продажів на кінець 2024 року склав 0,0684. Це означає, що на кожну одиницю виручки підприємство отримує 6% прибутку, що є досить низьким результатом.

Рентабельність операційної діяльності залишалася на низькому рівні – 0,0070, що свідчить про високі витрати на збут, адміністрування та інші операційні потреби.

Показники рентабельності капіталу (0,0111) та власного капіталу (0,0186) демонструють недостатню ефективність використання ресурсів, що вимагає запровадження заходів для підвищення прибутковості.

Аналіз фінансового стану ПрАТ «Івано-Франківськцемент» за період 2022–2024 років свідчить про наявність як позитивних, так і негативних тенденцій. Для покращення фінансових результатів підприємству рекомендовано:

1. Оптимізувати використання оборотних активів і зменшити період їх обігу.
2. Вдосконалити управління кредиторською та дебіторською заборгованістю для зменшення ризиків.

3. Підвищити ефективність використання основних засобів шляхом модернізації обладнання та впровадження сучасних технологій.
4. Запровадження цих заходів сприятиме покращенню рентабельності та фінансової стабільності ПрАТ «Івано-Франківськцемент».

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНТРОЛІНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Підходи до розвитку підприємства із залученням матриці БКГ у рамках стратегічного контролінгу

Інструменти стратегічного контролінгу відіграють важливу роль у розробці шляхів майбутнього розвитку підприємства та мінімізації впливу ризиків. Для вирішення завдань стратегічного характеру підприємство повинно використовувати відповідний інструментарій, інтегрований у загальну систему контролінгу. Одним із ключових інструментів, що допомагає визначати позицію підприємства на ринку, є матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ).

Матриця БКГ є значним внеском у стратегічне планування, оскільки вона поєднує ринкові чинники з фінансовими аспектами функціонування підприємства як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі. Цей інструмент дозволяє визначити пріоритети у розподілі ресурсів, зрозуміти причини змін у стратегічних напрямках та сформулювати оптимальні стратегії для різних видів продукції.

На основі даних, наведених у таблиці 3.1, виконується розрахунок і побудова матриці БКГ для оцінки ринкової позиції ПрАТ «Івано-Франківськцемент» за 2022–2024 роки. У таблиці подано обсяги реалізації продукції підприємства та його конкурентів.

Дані свідчать про стабільне зниження обсягів реалізації продукції за аналізований період. Це може бути пов'язано зі зростанням конкуренції або змінами у споживчих уподобаннях.

Основний конкурент демонструє вищі темпи зростання, що вказує на необхідність оптимізації маркетингової стратегії та підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 3.1. Обсяги реалізації продукції ПрАТ «Івано-Франківськцемент» у 2022–2024 роках (тис. грн)

ПрАТ «Івано-Франківськцемент» у 2023 році	908771
ПрАТ «Івано-Франківськцемент» у 2024 році	671554
«Головний конкурент» у 2024 році*	800000
Річний обсяг реалізації продукції **	1936300

* Обчислювана величина.

**Обчислювана величина. За інформацією Держкомстату України, загальний обсяг реалізації харчової продукції (виробництва ПрАТ «Івано-Франківськцемент») у 2024 році становив 53050,1 млн грн. Згідно з даними Головного управління статистики, на частку міста припадає близько 3,65% цього обсягу. Таким чином, річна реалізація продукції (виробництва ПрАТ «Івано-Франківськцемент») у місті розрахована як 3,65% від загальної величини у 53050,1 млн грн.

Джерело: складено автором

У порівнянні з ринковими показниками, частка продукції ПрАТ «Івано-Франківськцемент» потребує покращення через розробку нових підходів до управління портфелем продуктів.

Отже, необхідно розрахувати частку ринку, яку займає ПрАТ «Івано-Франківськцемент» та категорію продукції за методикою формування матриці БКГ, визначити стратегію. Починаємо будувати матрицю БКГ для ПрАТ «Івано-Франківськцемент».

По вертикалі на рис. 3.1 відзначаємо темп збільшення ринку харчової продукції (що виробляється ПрАТ «Івано-Франківськцемент») постійний, тобто обсяг продажу за 2023-2024 рр. не змінився. Якщо Темп зростання ринку (T_z) = 1, темп зростання ринку харчової продукції (що виробляється ПрАТ «Івано-Франківськцемент») збільшується вдвічі, то на осі «у» відкладаємо $2T_z$.

По горизонталі відзначаємо відносну частку, котру займає ПрАТ «Івано-Франківськцемент» на ринку, що дорівнює співвідношенню річного обсягу продажу продукції (що виробляється ПрАТ «Івано-Франківськцемент») та річного обсягу продукції ПрАТ «Івано-Франківськцемент»:

$$Ч_p = O_p / O_{p1} = 1936300 / 671554 = 2,88$$

Ч_p – відносна частка ринку;

O_p – загальна кількість реалізованої продукції (що виробляється ПрАТ «Івано-Франківськцемент»).

O_{p1} – загальна кількість реалізованої продукції за рік ПрАТ «Івано-Франківськцемент».

Розрахуємо середнє значення горизонтальної шкали:

$$Ч_p^{CP} = Ч_p / 2 = 2,88 / 2 = 1,44$$

Ч_p^{CP} – середній показник частки ринку, яку займає підприємство.

Далі визначимо тип продукції ПрАТ «Івано-Франківськцемент» за матрицею БКГ. Темп змін обсягів продажу продукції підприємства визначається як співвідношення реалізованих обсягів за 2023-2024 роки. :

$$T_{z1} = O_{p1}^{2024} / O_{p1}^{2023} = 671554 / 908771 = 0,739$$

T_{z1} – темп зростання обсягів продажу продукції підприємства ПрАТ «Івано-Франківськцемент»;

O_{p1}²⁰²⁴ – обсяг реалізованої продукції підприємства ПрАТ «Івано-Франківськцемент» у 2024 році;

O_{p1}²⁰²³ – обсяг реалізованої продукції підприємства ПрАТ «Івано-Франківськцемент» у 2023 році;

Відображаємо координату на графіку по осі «у». Відносна частка ринку підприємства ПрАТ «Івано-Франківськцемент»

розраховується як співвідношення обсягів продажу харчової продукції основного конкурента до реалізованих обсягів підприємства:

$$Чр1 = ОР2^{2024} / ОР1^{2024} = 800000 / 671554 = 1,19$$

Чр1 – відносна частка ринку, яку займає ПрАТ «Івано-Франківськцемент»;
 ОР2²⁰²⁴ – обсяг реалізованої продукції (що виробляється ПрАТ «Івано-Франківськцемент») підприємства «Головний конкурент» за 2024 р.

Відображаємо координату на графіку по осі «х». На перетині показників Тз1 та Чр1 формується точка, яка визначає категорію продукції ПрАТ «Івано-Франківськцемент» у матриці БКГ.

Далі визначаємо сегмент, який займає продукція ПрАТ «Івано-Франківськцемент», що належить до категорії «собака» (рис. 3.1). Для цього за співвідношенням обсягів реалізації продукції ПрАТ «Івано-Франківськцемент» за 2024 рік визначаємо площу відповідної фігури на графіку.

$$S = ОР1^{2024} / ОР = 671554 / 1936300 = 1/3$$

S – площа частини сегменту, яку займає ПрАТ «Івано-Франківськцемент».

Позначаємо на графіку 1/3 частину сегменту «собаки».

Графічна візуалізація позиції продукції ПрАТ «Івано-Франківськцемент» здійснюється через побудову матриці БКГ. На вертикальній осі відкладається темп зростання ринку, а на горизонтальній – відносна частка ринку.

За даними рисунка 3.1, визначено категорію, до якої належить продукція підприємства.

Продукція підприємства потрапляє до сегменту «Собаки», що вказує на слабку ринкову позицію та низький темп зростання ринку.

У даній категорії продукція є малоприбутковою, що зумовлює необхідність прийняття управлінських рішень щодо її подальшої долі.

Стратегією для цього сегмента є або повне виведення продукції з ринку, або її оновлення та репозиціонування для стимулювання попиту.

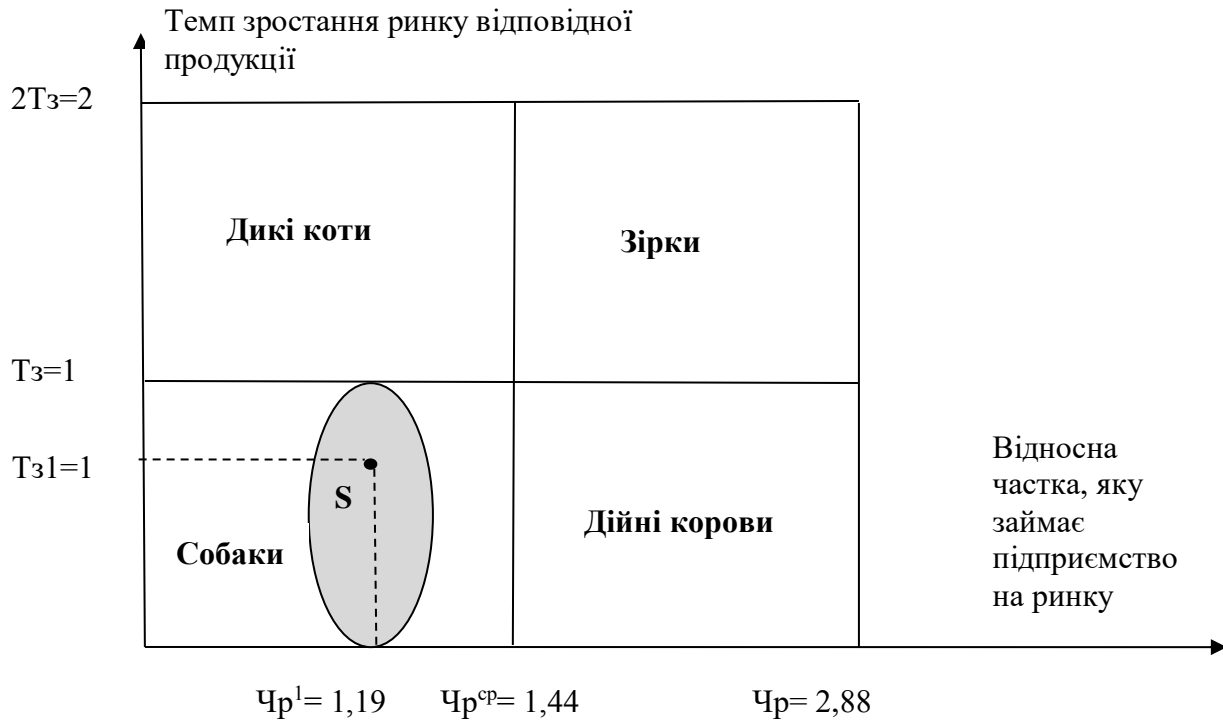


Рисунок 3.1 – Розподіл продукції ПрАТ «Івано-Франківськцемент» у матриці БКГ

Джерело: складено автором

З метою покращення ринкової позиції продукції ПрАТ «Івано-Франківськцемент» рекомендується провести ребрендинг. У таблиці 3.2 подано етапи реалізації ребрендингу, які допоможуть адаптувати продукцію до сучасних вимог ринку.

Основними напрямками є підвищення якості, зміна упаковки та створення нового іміджу бренду, що відповідає сучасним потребам споживачів.

Таблиця 3.2 – Основні етапи реалізації ребрендингу ПрАТ «Івано-Франківськцемент»

Етап ребрендингу	Опис етапу
------------------	------------

Етап 1	Перевірка того, що компанія має актуальне уявлення про свою цільову аудиторію
Етап 2	Отримання підтвердження від споживачів щодо нового позиціонування бренду
Етап 3	Реалізація оновлених обіцянок, задекларованих брендом

Джерело: складено автором

Запровадження системи контролю за рівнем задоволеності клієнтів допоможе оперативно реагувати на зміну попиту та вносити необхідні корективи.

Ребрендинг включає аналіз споживчих уподобань, оновлення характеристик продукції та її просування на ринок.

Після завершення етапу ребрендингу слід запровадити контроль за реалізацією оновленої стратегії. Для цього розробляються програми підтримки товару, впроваджується моніторинг показників продажу та систематичний збір зворотного зв'язку від споживачів.

Результати дослідження показали, що адаптація продукції до змін ринку потребує значних ресурсів і часу, але забезпечує підвищення рентабельності та конкурентоспроможності ПрАТ «Івано-Франківськцемент».

3.2. Інтеграція контролінгу в управлінські процеси підприємства

В умовах ринкової економіки, де ключовими показниками ефективності підприємств є прибутковість та стійкість, актуальним стає впровадження сучасних систем управління. Зі зміною умов діяльності підприємств зростають вимоги до управлінських процесів, що вимагає інноваційного підходу та ефективного використання ресурсів.

Служба контролінгу на підприємстві виконує широкий спектр завдань. На рисунку 3.3. представлено основні напрями діяльності служби контролінгу, які охоплюють стратегічні, аналітичні та регуляторні функції.

Основними завданнями служби контролінгу є підготовка інформації для управлінських рішень, аналіз діяльності та координація між підрозділами.

Реалізація контролінгових функцій дозволяє виявляти слабкі сторони діяльності підприємства та своєчасно вживати заходів для їх усунення.

Служба контролінгу виступає ключовим елементом у системі управління, забезпечуючи підвищення ефективності та прибутковості.



Рисунок 3.2 – Завдання служби контролінгу ПрАТ «Івано-Франківськцемент»

Джерело: складено автором

Процес інтеграції контролінгу в управлінську систему підприємства є багаторівневим. На рисунку 3.3 показано поетапну реалізацію контролінгу на підприємстві, з урахуванням необхідних видів робіт та послідовності їх виконання. Впровадження контролінгу починається з аналізу потреб підприємства, визначення основних завдань та підготовки кадрового складу. Важливим етапом є адаптація контролінгу до специфіки діяльності підприємства, що включає розробку методик, комунікаційних потоків і системи аналізу. Завершальний етап передбачає масштабування контролінгу на всі структурні підрозділи підприємства для досягнення синергетичного ефекту.

Впровадження контролінгу може супроводжуватися певними труднощами. Серед них:

1. Опір змінам з боку персоналу;
2. Нестача кваліфікованих спеціалістів у сфері контролінгу;
3. Невчасність реалізації структурних змін.

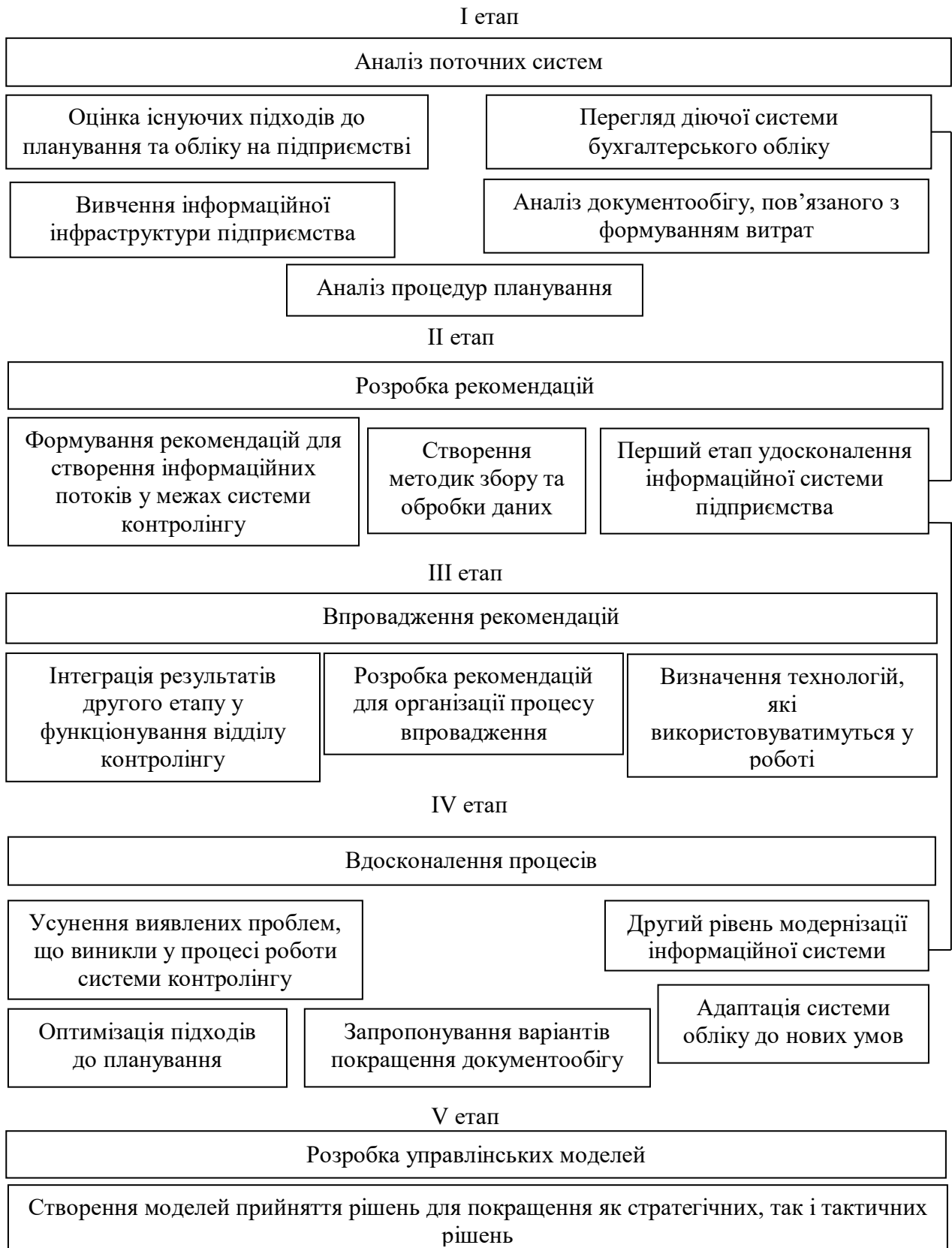
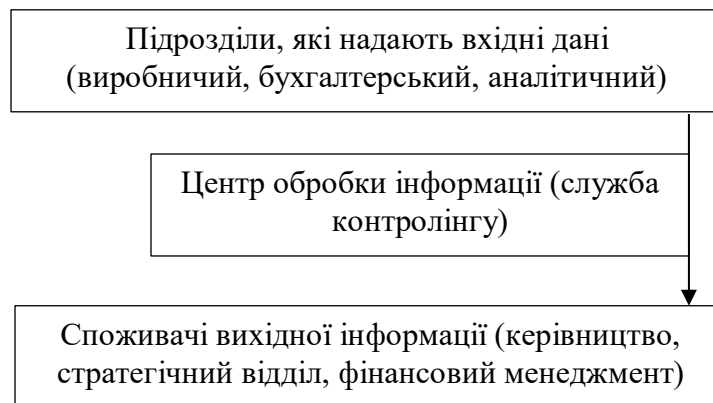


Рисунок 3.3 – Процес впровадження контролінгу на ПрАТ «Івано-Франківськцемент»

Джерело: складено автором

Для подолання цих викликів необхідно розробити чіткий план адаптації, враховуючи особливості підприємства.

Структура контролінгу повинна бути гнучкою та відповідати потребам підприємства. На рисунку 3.4 наведено модель комунікаційних потоків, яка забезпечує оперативність у наданні та обробці інформації.



Рисунк 3.4 – Комунікаційні потоки служби контролінгу на ПрАТ «Івано-Франківськцемент»

Джерело: складено автором

Організація комунікацій між підрозділами підприємства сприяє своєчасному виявленню проблем і забезпечує обмін даними для прийняття ефективних рішень. Розробка структури потоків інформації дозволяє уникнути дублювання завдань та знижує час на обробку запитів.

Систематизація комунікацій створює передумови для сталого розвитку підприємства та його ефективного управління.

Ефективна інтеграція контролінгу є багаторівневим процесом, що потребує детального планування, адаптації до умов підприємства та врахування потенційних викликів. Результатом успішного впровадження є підвищення прибутковості, стійкості до зовнішніх впливів та оптимізація управлінських процесів.

3.3. Впровадження моделі McKinsey 7-S у систему контролінгу для забезпечення конкурентних переваг підприємства

Модель McKinsey 7-s була створена у 1980-х роках авторами Т. Пітерсом та Р. Уотерманом, які прагнули виявити ключові фактори успішного управління провідними американськими компаніями. Ця модель сприяє глибшому розумінню внутрішніх процесів розвитку організацій та їхньої модернізації. На сьогодні вона широко використовується багатьма підприємствами для підвищення ефективності діяльності та адаптації до змін.

Концепція McKinsey 7-s ґрунтується на аналізі семи основних елементів організації: стратегії, навичок, спільних цінностей, структури, персоналу, системи управління та стилю управління. Назва моделі відображає той факт, що всі ці складові починаються з літери «S» (англійською: Strategy, Skills, Shared Values, Structure, Staff, Systems, Style).

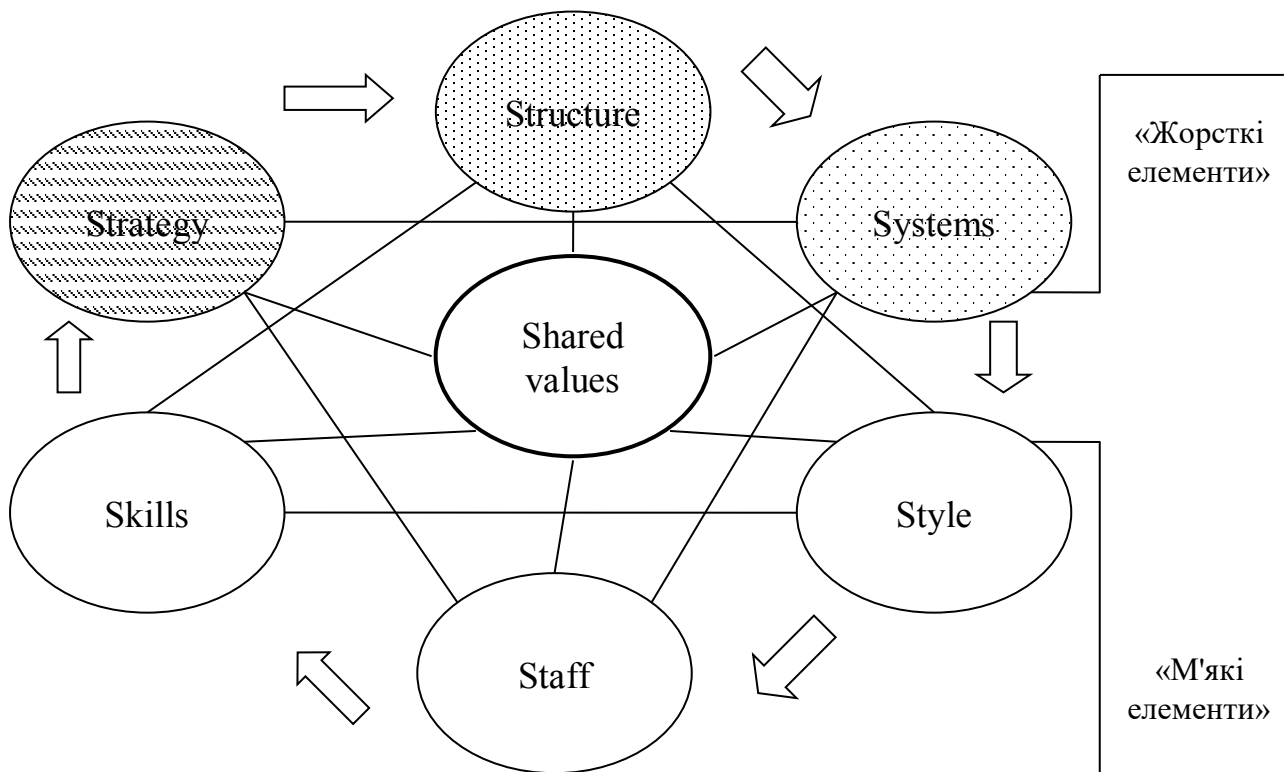


Рисунок 3.5 – Взаємозв'язок між складовими моделі та їхній вплив на організаційну культуру підприємства

Джерело: складено автором

Взаємозалежність цих елементів відіграє ключову роль у формуванні конкурентної переваги підприємства, як показано на рисунку 3.5. Усі складові поділяються на дві групи: «жорсткі» та «м'які» елементи. До «жорстких» належать стратегія, структура та система управління, які відносно легко оцінити, описати й змінити. «М'які» елементи (навички, персонал, стиль управління та спільні цінності) складніші в управлінні, однак вони є основою для створення довгострокової конкурентної переваги.

Стратегія – це довгостроковий план розвитку, спрямований на досягнення цілей бізнесу, враховуючи пріоритети, потреби ринку та оптимізацію процесів.

Навички – усі практичні компетенції працівників, а також специфічні риси, які відрізняють організацію від її конкурентів.

Спільні цінності – набір норм і принципів, які визначають взаємодію між співробітниками та ставлення до роботи. Це основа корпоративної культури підприємства.

Структура – організаційна ієрархія, що забезпечує координацію між різними рівнями управління, сприяючи чіткому розподілу обов'язків.

Персонал – основний ресурс підприємства, від якого залежить ефективність виконання завдань. Важливо забезпечити висококваліфікованих працівників із відповідною мотивацією.

Система управління – це щоденні процеси ухвалення рішень, комунікації та розподілу завдань, які забезпечують функціонування підприємства.

Стиль управління – поведінка керівників, їхній підхід до вирішення проблем та організації робочих процесів.

У центрі моделі знаходяться спільні цінності, які впливають на всі інші елементи. На рисунку 3.5 видно взаємозв'язок між складовими моделі та їхній вплив на організаційну культуру.

Для ПрАТ «Івано-Франківськцемент» модель Mckinsey 7-s може бути використана як аналітичний інструмент для оцінки поточного стану підприємства та формування рекомендацій щодо покращення. У таблиці 3.3 наведено основні аспекти стратегії диференціації, яку застосовує підприємство.

Таблиця 3.3 – Стратегія диференціації ПрАТ «Івано-Франківськцемент»

Недоліки	Переваги
Скорочення попиту на унікальні товари через зменшення їх актуальності	Збільшення обсягів реалізації за рахунок приваблення покупців оригінальністю продукції
Зменшення ефективності диференціації через звикання споживачів до продукту	Зростання довіри та популярності торговельної марки серед покупців
Імітація конкурентами унікальних характеристик товару	Можливість встановлення вищих цін завдяки ексклюзивності пропозиції

Джерело: складено автором

Підприємство постійно працює над розширенням асортименту продукції та вдосконаленням якості. Основні зусилля спрямовані на досягнення лідерських позицій у галузі, як зазначено у таблиці 3.4.

Експортна діяльність підприємства зростає втричі, що свідчить про ефективність реалізації зовнішньої стратегії. Працівники компанії володіють унікальними знаннями та навичками, які відповідають специфіці виробництва. Корпоративна культура регулюється спеціальним «Кодексом», який постійно вдосконалюється.

Таблиця 3.4 – Стратегія претендента на лідерство ПрАТ «Івано-Франківськцемент»

Недоліки	Переваги
Високий рівень ризику, пов'язаний із реалізацією агресивної стратегії	Можливість досягнення провідних позицій на ринку
Необхідність узгодження дій лідера з обраною стратегією	Збільшення частки підприємства на ринку
Ймовірність скорочення вже зайнятих сегментів ринку	Вирішення ключових проблем продукції та вдосконалення слабких її аспектів

Джерело: складено автором

Побудувавши матрицю елементів (таблиця 3.5), можемо зазначити, що підприємство демонструє узгодженість стратегічних цінностей із довгостроковими цілями. Однак існує потреба вдосконалення організаційної структури та системи управління для підвищення ефективності.

Таблиця 3.5 – Матриця елементів ПрАТ «Івано-Франківськцемент» за моделлю Mckinsey 7-s

	Цінності	План	Організація	Процеси	Культура	Персонал	Знання
Цінності		+	-	-	+	+	+
План			-	-	+	+	-
Організація				-	-	-	-
Процеси					-	-	-
Культура						-	+
Персонал							-
Знання							

Джерело: складено автором

Застосування моделі Mckinsey 7-s дозволяє підприємству виявити слабкі місця, знайти способи покращення внутрішніх процесів і створити передумови для довгострокового успіху.

Узгодженість ключових елементів: Результати аналізу моделі Mckinsey 7-s свідчать про загальну відповідність стратегії, корпоративних цінностей та структурних елементів підприємства довгостроковим цілям ПрАТ «Івано-Франківськцемент». Однак деякі аспекти потребують доопрацювання для більш ефективного функціонування організації.

Необхідність вдосконалення системи управління: Аналіз показав, що система управління потребує адаптації до сучасних викликів. Основний акцент має бути зроблений на вдосконаленні процесів ухвалення рішень, налагодженні комунікацій між підрозділами та оптимізації документообігу.

Роль персоналу у досягненні цілей: Кваліфіковані кадри залишаються ключовим елементом успіху підприємства. Важливо продовжувати інвестувати у розвиток навичок співробітників, удосконалювати систему мотивації та забезпечувати залучення персоналу до прийняття стратегічних рішень.

Вплив корпоративної культури: Спільні цінності та корпоративна культура є центральними у моделі Mckinsey 7-s. ПрАТ «Івано-Франківськцемент» має зосередитися на подальшому розвитку внутрішніх стандартів поведінки, що сприятиме зміцненню командного духу та формуванню позитивного іміджу підприємства.

ВИСНОВКИ

На сучасному етапі розвитку економіки система контролінгу виступає як інтеграційний підхід, що охоплює аналіз, планування, управлінський облік, контроль і менеджмент. Головною метою контролінгу є забезпечення рентабельності діяльності підприємства та підтримка його фінансової стійкості. Це досягається шляхом визначення взаємозв'язків між доходами та витратами, а також впровадженням коригуючих заходів для усунення помилок і підвищення ефективності використання ресурсів.

Метою даної роботи є ознайомлення з теоретико-методичними основами контролінгу, принципами його реалізації та визначення практичних підходів до інтеграції цієї системи у діяльність підприємств.

У першому розділі було здійснено ґрунтовний аналіз концепції контролінгу. Розглянуто його визначення, сутність та характеристики. На основі вивчення підходів різних науковців встановлено, що контролінг – це сукупність інструментів, методів та процедур, які забезпечують менеджмент сервісною підтримкою. Це функціонально незалежний напрям економічної роботи на підприємстві, спрямований на досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

Також у розділі представлено ключові методи та інструменти контролінгу, їхнє теоретичне обґрунтування та можливості застосування на підприємстві. Здійснено огляд механізмів впровадження системи контролінгу.

У другому розділі виконано аналіз фінансового стану ПрАТ «Івано-Франківськцемент» на основі дослідження структури джерел фінансування та напрямів використання ресурсів за період 2022–2024 років. За результатами аналізу встановлено, що обсяг власного капіталу підприємства за цей період зріс із 189125 тис. грн на початок 2022 року до 197695 тис. грн на кінець 2024 року, що свідчить про зміцнення його фінансової стабільності.

Однак було зафіксовано скорочення оборотних коштів із 129600 тис. грн до 12792 тис. грн, що свідчить про зниження мобільності активів, яке негативно впливає на швидкість їхнього обігу.

Аналіз ділової активності та рентабельності показав, що повний цикл виробництва та обігу відбувається 1,23 рази за аналізований період, що приносить прибуток. На одиницю основних фондів припадає 1,96 грн виручки. Однак більшість показників рентабельності знизилися.

У третьому розділі визначено та описано етапи інтеграції системи контролінгу на ПрАТ «Івано-Франківськцемент». Особливу увагу приділено впливу економічних, технологічних та соціальних факторів. Було показано можливість створення окремого відділу контролінгу, що сприятиме досягненню управлінських цілей.

Крім того, здійснено застосування інструменту стратегічного контролінгу – матриці БКГ. За її результатами виявлено, що окремі товари підприємства потрапили до категорії «собаки», тобто є збитковими. Рекомендовано виключити такі товари з портфеля або провести їхнє оновлення та репозиціонування.

Також використано модель Mckinsey 7-s для аналізу внутрішніх процесів та виявлення шляхів підвищення конкурентоспроможності. З'ясовано, що підприємство активно працює над вдосконаленням і займає лідерські позиції на ринку, але потребує оптимізації організаційної структури.

У результаті виконаної роботи було досягнуто поставлених цілей: досліджено теоретичні засади контролінгу, проаналізовано стан підприємства, визначено напрями вдосконалення та впровадження системи контролінгу. ПрАТ «Івано-Франківськцемент» має значний потенціал для подальшого розвитку, однак потребує оптимізації структурних процесів, зокрема чіткого розподілу функцій і відповідальності між підрозділами.

Інтеграція системи контролінгу дозволить підприємству підвищити ефективність управління, зменшити витрати та покращити фінансові результати у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М., Гуменюк О. В. Контролінг у системі управління підприємством // Економічний вісник. 2017. № 3. С. 45–52.
2. Білик М. Д. Стратегічний контролінг: теорія та практика. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 256 с.
3. Бойко В. М. Контролінг як інструмент підвищення ефективності управління підприємством // Вісник економічної науки України. 2019. № 1. С. 33–38.
4. Василенко В. О., Шевчук О. В. Контролінг у системі управління підприємством: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2016. 284 с.
5. Гаврилюк О. В. Контролінг: сучасні підходи та перспективи розвитку // Економіка та держава. 2018. № 5. С. 72–75.
6. Герасимчук В. Г., Козак І. В. Контролінг: теорія і практика: монографія. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2017. 320 с.
7. Гончарук Я. А. Контролінг у системі управління підприємством: навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, 2019. 276 с.
8. Горбунова Л. М., Ковальчук О. В. Контролінг: навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2016. 248 с.
9. Давиденко О. Р., Смаль О. В. Дослідження перспектив впровадження контролінгу на підприємствах України // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2016. Вип. 5. С. 120–122.
10. Дерев'яно О. Г. Управлінський контролінг: колективна монографія. Київ: КНЕУ, 2015. 344 с.
11. Дмитренко М. О., Коваль І. В. Контролінг: навч. посіб. Дніпро: ДНУ, 2018. 270 с.
12. Дорошенко С. І. Контролінг у системі ефективного управління підприємством // Економіка та управління. 2021. № 2. С. 72–75.
13. Журавель В. А., Ковальчук О. В. Контролінг: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 256 с.

14. Загорудько В. Л., Давиденко О. Р., Смаль О. В. Дослідження перспектив впровадження контролінгу на підприємствах України // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2016. Вип. 5. С. 120–122.
15. Захарченко В. І., Ковальчук О. В. Контролінг: навч. посіб. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2016. 240 с.
16. Іванова Н. В., Ковальчук О. В. Контролінг у системі управління підприємством: навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2018. 252 с.
17. Кириленко О. П. Контролінг: теорія та практика: монографія. Київ: КНЕУ, 2019. 310 с.
18. Ковальчук О. В., Горбунова Л. М. Контролінг: навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2016. 248 с.
19. Колісник М. С. Контролінг: концептуальні основи та практика впровадження. Харків: ХНЕУ, 2017. 284 с.
20. Корольова В. В. Контролінг у сучасному менеджменті // Менеджмент і підприємництво в Україні. 2018. № 4. С. 23–29.
21. Котляревська О. В. Ефективність впровадження системи контролінгу на підприємстві // Економіка підприємств. 2020. № 7. С. 89–94.
22. Лаврененко В. В. Контролінг: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2018. 300 с.
23. Лановенко М. О. Управлінський облік та контролінг. Київ: КНЕУ, 2017. 256 с.
24. Литовченко О. В. Контролінг: стратегічний підхід. Харків: ХНЕУ, 2019. 280 с.
25. Марущак В. В. Контролінг у системі управління підприємством. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 320 с.
26. Миронова Н. П. Контролінг і ризики підприємства. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 272 с.
27. Михайленко М. А. Контролінг: теорія і практика. Дніпро: ДНУ, 2020. 290 с.
28. Мілованов О. П. Сучасний контролінг: методи та інструменти. Одеса: ОНЕУ, 2019. 276 с.

29. Назаренко Л. В. Управлінський облік і контролінг. Київ: КНЕУ, 2017. 256 с.
30. Осипенко О. С. Контролінг у стратегічному менеджменті. Харків: ХНЕУ, 2016. 240 с.
31. Павленко О. І. Контролінг: сучасний стан і перспективи розвитку. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 268 с.
32. Поляков В. М. Контролінг: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2017. 240 с.
33. Пономаренко О. В. Контролінг у фінансовому менеджменті. Харків: ХНЕУ, 2019. 288 с.
34. Романенко О. В. Контролінг у системі управління ризиками. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 254 с.
35. Сидоренко П. В. Контролінг: концептуальні аспекти. Одеса: ОНЕУ, 2016. 230 с.
36. Соловійов В. М. Контролінг: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2017. 300 с.
37. Сорока Л. В. Контролінг у сучасному управлінні. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 320 с.
38. Тарасов В. М. Стратегічний контролінг. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 280 с.
39. Ткаченко О. В. Контролінг: нові підходи та перспективи. Одеса: ОНЕУ, 2018. 264 с.
40. Уманський В. І. Контролінг у підприємствах України. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 268 с.
41. Федоренко В. Г. Контролінг: методологія і практика. Київ: КНЕУ, 2017. 270 с.
42. Федорова О. І. Контролінг у фінансовому менеджменті. Харків: ХНЕУ, 2019. 284 с.
43. Черниш О. М. Контролінг у стратегічному управлінні. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 280 с.
44. Шаповал І. О. Контролінг: практичний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 276 с.

45. Шевчук О. В. Контролінг у системі управління підприємством: методологічний підхід. Київ: КНЕУ, 2018. 320 с.
46. Шмигель В. І. Контролінг: теорія, методи, практика. Харків: ХНЕУ, 2017. 310 с.
47. Щербина М. І. Контролінг у фінансовому управлінні. Одеса: ОНЕУ, 2016. 290 с.
48. Яворський В. В. Контролінг у стратегічному управлінні. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 300 с.
49. Яковенко О. С. Контролінг і стратегічний менеджмент. Київ: КНЕУ, 2019. 290 с.
50. Ярошук В. М. Контролінг у фінансовому аналізі. Харків: ХНЕУ, 2016. 256 с.