



Д.С. БУКРЕЄВА

**КОНТРОЛІНГ**  
**МЕХАНІЗМ ЕФЕКТИВНОГО**  
**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

---

УДК 338.24:65.011.1:65.014.1

ББК 65.23

Б 90

*Рекомендовано до друку вченою радою Державного ВНЗ «Національний гірничий університет» (протокол № 15 від 15.11.2016).*

**Рецензенти:**

*Алексєєв І.В.* завідувач кафедри фінансів Національного університету «Львівська політехніка», доктор економічних наук, професор.

*Десятнюк О.М.* директор навчально-наукового інституту інноваційних освітніх технологій Тернопільського національного економічного університету, доктор економічних наук, професор.

**Букреєва Д.С.**

Б 90            Контролінг – механізм ефективного управління підприємством: монографія / Д.С. Букреєва; М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. – Дніпро: НГУ, 2017. – 178 с.

ISBN 978-966-350-634-0

Запропоновано рішення щодо розбудови організаційно-економічного механізму управління промисловим підприємством на засадах контролінгу. Описано підхід до оцінки ефективності контролінгу, а саме визначення ефективності його функціонування та ефективності впровадження, шляхом використання «комплексної системи показників ефективності контролінгу». Побудовано багаторівневу оптимізаційну модель на базі виявлених оптимізаційних можливостей контролінгу, що є основою формування комплексу управлінських рішень на окремих етапах планування діяльності підприємства. Викладено основні положення методики управління промисловим підприємством на засадах контролінгу та наведено рекомендації щодо використання запропонованої методики в умовах конкретного промислового підприємства.

Для студентів, аспірантів, наукових працівників вищих навчальних закладів, діяльність яких пов'язана з економікою, а також спеціалістів у галузі фінансів.

УДК 338.24:65.011.1:65.014.1  
ББК

© Д.С. Букреєва, 2017.

© Державний ВНЗ «Національний гірничий університет», 2017.

ISBN 978-966-350-634-0

## ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	5
РОЗДІЛ 1 СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНТРОЛІНГУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Концепції формування контролінгу на промисловому підприємстві: теоретичні підходи та їх еволюція.....	8
1.2. Система показників оцінки ефективності контролінгу на етапі оперативного, поточного та стратегічного контролю.....	21
1.3. Ефективний контролінг: сутність, підходи та етапи формування на підприємстві.....	43
Резюме.....	52
РОЗДІЛ 2 ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ КОНТРОЛІНГУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	54
2.1. Фактори, що визначають оптимізаційні можливості контролінгу на промисловому підприємстві.....	54
2.2. Етапи реалізації контролінгу на основі оптимізаційних блоків.....	79
2.3. Економічна сутність оптимізаційного процесу при реалізації контролінгу.....	91
2.3.1. Вплив оптимізації ринків збуту на ефективність функціонування контролінгу при планування обсягів реалізації продукції.....	92
2.3.2. Вплив оптимізації ринків ресурсів на ефективність функціонування контролінгу при планування матеріальних витрат підприємства.....	101
2.3.3. Вплив рівня технічного стану основних фондів на ефективність функціонування контролінгу.....	106
2.3.4. Вплив оптимізації запасів готової продукції на ефективність функціонування контролінгу.....	110
2.3.5. Вплив оптимізації джерел фінансування капітальних вкладень на ефективність функціонування контролінгу.....	113
Резюме.....	118
РОЗДІЛ 3 ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ.....	120

3.1. Інформаційна база контролінгу, як інструмент цілеспрямованого покращення результатів діяльності промислового підприємства.....	120
3.2. Забезпечення ефективного управління промисловим підприємством на засадах контролінгу: удосконалення організаційної структури, функціональних обов'язків персоналу та інформаційних потоків.....	126
3.3. Розвиток промислового підприємства на основі ефективного управління ним на засадах контролінгу.....	137
Резюме.....	143
ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	145
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	148
ДОДАТКИ.....	165

## ПЕРЕДМОВА

Сучасне промислове підприємство – це складна динамічна система, орієнтована на досягнення конкретних цілей, насамперед, у довгостроковій перспективі, а ступінь отриманих результатів характеризує ефективність функціонування механізму його управління. Висока динамічність зовнішнього середовища, його невизначеність та ризикованість призводять до того, що оптимальне планування параметрів функціонування промислового підприємства у довгостроковому періоді стає істотною проблемою.

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 обґрунтованого 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.

Дослідження робіт багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, які зробили значний внесок у дослідження проблеми формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством та методологічних основ контролінгу, як засобу ефективного управління підприємством, засвідчив, 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 обґрунтування 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.

В даній монографії представлено результати дослідження, спрямовані на обґрунтування та розробку теоретико-методичних й практичних основ ефективного управління підприємством на засадах контролінгу, подальший розвиток підходів до планування варіанту функціонування підприємства на основі оптимізації параметрів його функціонування.

Основною ідеєю монографії стало обґрунтування удосконаленої концепції управління підприємством на основі виявлених оптимізаційних можливостей контролінгу.

Для встановлення сутності контролінгу в першому розділі монографії представлено ретроспективний аналіз до визначення цієї категорії, на основі чого нами доведено необхідність трактування контролінгу як механізму. На підставі вивчення існуючих методичних підходів до визначення ефективності контролінгу автором розроблено та доведено необхідність використання «комплексної системи показників ефективності контролінгу». Виявлені концептуальні підходи до формування та функціонування контролінгу, представлені в розділі 1, засвідчили наявність значних розбіжностей у змісті та послідовності етапів формування механізму з метою забезпечення його ефективності, що обумовило сутність та логіку викладеного матеріалу.

Другий розділ монографії присвячено розкриттю факторів впливу на ефективність функціонування підприємства, поглибленню їх класифікації та встановленню взаємозв'язків оптимальності прийняття управлінських рішень зі ступенем впливу зовнішніх та внутрішніх факторів прямого впливу.

Вважаємо за необхідне звернути увагу читача на розроблений підхід до визначення оптимізаційних можливостей контролінгу на основі декомпозиції планових показників функціонування підприємства, що представлено у розділі 2.

Реалізація зазначених кроків дозволила нам представити удосконалений підхід до планування діяльності промислового підприємства на основі визна-

чення його оптимізаційних можливостей, що забезпечує багатоваріантність прийняття управлінських рішень, тобто його обов'язковим етапом стає пошук альтернативних варіантів розвитку підприємства на основі оптимізаційних блоків.

Як продовження реалізації викладеного підходу у другому розділі монографії представлено моделі впливу оптимізації ринків збуту при плануванні обсягів реалізації продукції, ринків ресурсів при плануванні матеріальних витрат підприємства, рівня технічного стану основних фондів, оптимізації запасів готової продукції, оптимізації джерел фінансування капітальних вкладень на ефективність функціонування контролінгу.

Як логічне завершення викладення результатів дослідження щодо формування ефективного механізму управління промисловим підприємством в третьому розділі монографії представлені організаційно-економічні методи забезпечення ефективності функціонування підприємства на засадах контролінгу: визначені напрями трансформації організаційної структури управління, здійснено розподіл функціональних обов'язків з контролінгу на основі систематизації інформаційних потоків.

За результатами досліджень, представлених у монографії, сформульовані висновки та рекомендації теоретико-методологічного та науково-практичного спрямування.

Сподіваємось, що монографія буде корисною для наукових працівників, викладачів, аспірантів й студентів економічних спеціальностей, а також для керівників підприємств та фахівців планово-економічних та фінансових служб підприємств.

Автор виражає щире подяку доктору економічних наук, професору Галушко О.С. за конструктивні зауваження, цінні поради та консультації.