

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА
ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ
Кафедра менеджменту**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**КОНТРОЛІНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ
БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

здобувача вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Олеся АНТОНІШИНА

Науковий керівник:
к.тех.н., доц. Галина ЛЕСЬКІВ

Рецензент
к.е.н., доц. Ольга ПОДРА

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2023 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Антонишин О. Контролінг в системі управління економічною безпекою підприємства. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2023.

У першому розділі проведено теоретичне дослідження формування контролінгу. У другому розділі проведено дослідження особливостей контролінгу на ТОВ "Глас Трьош Київ» та запропоновано шляхи удосконалення контролінгу для оптимізації роботи підприємства.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: контролінг, аналіз, стратегія.

ABSTRACT

Antonyshyn O. Controlling in the economic security management system of the enterprise. Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 "Management", Lviv, 2023.

In the first chapter, a theoretical study of the formation of controlling was carried out. In the second chapter, a study of the peculiarities of controlling at "Glas Triosh Kyiv" LLC was conducted and suggested ways of improving controlling to optimize the operation of the enterprise.

Based on the study of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were drawn and concrete proposals were substantiated.

Keywords: controlling, analysis, strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНТРОЛІНГУ	6
1.1. Поняття «контролінг», його завдання, сутність та функції	6
1.2. Роль контролінгу в процесі стратегічного управління підприємством	10
Висновки до першого розділу	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ КОНТРОЛІНГУ В ПРОЦЕСІ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН НА ТОВ «ГЛАС ТРЬОШ КИЇВ»	17
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства	17
2.2. Аналіз процесу контролінгу на ТОВ «Глас Трьош Київ»	23
2.3. Удосконалення контролінгу в процесі впровадження стратегічних змін розвитку підприємства	30
Висновки до другого розділу	39
ВИСНОВКИ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44
ДОДАТКИ	48

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сьогодні компанії мають приймати правильні рішення необхідно впроваджувати нові технології управління та використовувати сучасні методи. Цифровізація, науково-технічний прогрес, висока динаміка зовнішнє змушує компанії зазнавати все більшої трансформації більш складні системи. Для забезпечення керованості таких систем, впровадження ефективних механізмів для координації їхніх внутрішніх бізнес-процесів потрібне використання концепції контролінгу в їх управлінні.

Теоретико-методологічні, методологічні та практичні аспекти щодо використання контролінгу та необхідність впровадження системи контролінгу у компанії висвітлюються в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. У роботі використано праці А. Дайте, напрацювання М.С Пушкаря та інших.

Незважаючи на великий обсяг наукових досліджень, постійну увагу і питання обґрунтованості теоретико-методологічних вихідних положень і науково-практичні підходи до використання системи контролінгу у процесі запровадження стратегічних змін у компаніях.

Мета і завдання кваліфікаційної роботи. Мета – розвиток теоретичних та практичних рекомендацій щодо впровадження системи контролінгу, як важливий механізм розвитку бізнесу.

Для досягнення поставленої мети в роботі були вирішені наступні ряди поставлених **завдань**:

1. Визначено роль контролінгу в процесі стратегічного управління компаній;
2. Враховано основні принципи впровадження системи контролінгу суспільством в сучасних умовах, його структура та характеристика.
3. Проаналізовано процес контролю та обґрунтовано необхідність впровадження його системи на підприємстві ТОВ «Глас Трьош Київ».
4. Розроблено практичні рекомендації щодо розробки концепції контролінгу на ТОВ «Глас Трьош Київ».

5. Надані пропозиції щодо реалізації напрямків благоустрою контролінгу у процесі запровадження стратегічних змін у розвитку компанії.

Об'єктом дослідження є процеси управління стратегічними змінами в компанії на основі контролінгу.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти використання контролінгу в процесі запровадження стратегічних змін в компанії.

Методи дослідження. Поставлені в дослідженні завдання вирішувалися за допомогою загальнонаукових та спеціальних методів:

- теоретичне узагальнення, аналіз та синтез – з'ясовувалося поняття «контролінгу»;
- системний аналіз, дедукція та індукція;
- групування – вдосконалити методичний підхід до оцінки ефективності впровадження контролінгу у діяльність підприємства;
- вертикальний та горизонтальний аналіз – визначення абсолютних та відносних показників;
- табличний та графічний – для зображення статичного матеріалу та схематичного зображення теоретичних та практичних досліджень.

Інформаційна база: дані використані для проведення дослідження Державної служби статистики України, науково-методичні праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, публічна інформація, інтернет-ресурси.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення роботи оговорювалися на міжвузівській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи» (м. Львів, 23 березня 2023 р.).

Структура роботи. Робота складається із вступу, двох частин, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНТРОЛІНГУ

1.1. Поняття «контролінг», його завдання, сутність та функції

Сьогодні традиційні системи управління бізнесом вичерпали можливості, тому перед економічними суб'єктами постало питання пошуку нових інноваційних рішень та ефективних моделей управління. Контролінг – це такий інструмент, як «... багаторівнева система планування та контроль діяльності товариства» [1, с. 252].

В даний час в літературі немає чіткого пояснення поняття «контролінгу», що є результатом різного бачення його місця, завдання, розміщення в системі управління та інші аспекти.

На початку 20 століття в США «...разом з появою процесу контролю та його подальшим активним впровадженням в країнах Європи ринкової економіки з'явилися публікації, в яких розпочато дослідження зміст контролінгу» [18, с. 18].

Контролінг виконує аналіз, планування, управління та контроль, а саме: консультації та координація при складанні бюджету; консультування та координація в процесі стратегічного планування; консультації та координація в процесі оперативного планування; пропозиції витрат/результатів; внутрішні інформаційні процеси управління, консультування та координація інвестиційних процесів; планування, виконання спеціальних економічних досліджень.

Контролінг (від англ. «Controlling» — контроль або перевірка) — спеціальна система методів і засобів функціонального забезпечення управління компанією, що включає інформаційний менеджмент, планування, інтерактивну організацію, просування та контроль.

Контролінг можна вважати досить новим явищем у сучасній теорії та управлінській практиці, що виникає на стику економічного аналізу, планування,

внутрішнього обліку і менеджменту, теорій прийняття рішень, математики моделювання, теорій систем та інформаційно-організаційне моделювання.

А. Дайт [8] у своїх працях визначає контролінг як поняття управління бізнесом, орієнтоване на обліково-інформаційну систему компанії. «Контролінг є функціонально самостійним напрямом економічної роботи в компанії, пов'язана з виконанням фінансово-господарських функцій в управлінні, щоб взяти на себе оперативне та стратегічне управління рішеннями» [7, с. 7].

Великий внесок у дослідження теоретичних і практичних аспектів контролінгу був викликаний діями М.С. Пушкаря [26; 27]. Він визначив превентивний аспект контролінгу, метою якого є «діагностика поточної техніко-економічної та фінансової ситуації та порівняти її з прогнозами, виявлення тенденцій і закономірностей економічного розвитку компаній відповідно до основної мети, запобігання будь-якого негативного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на фінансовий результат та ринкові умови» [26, с. 32].

Завдяки використанню контролінгу компанія може перейти на нові вищі рівні, спрямовуючи діяльність різних служб і підрозділів для досягнення оперативно-стратегічних цілей.

Загалом головна мета контролінгу – це керівництво управлінням процесу досягнення поставлених цілей.

Типовий процес перевірки включає порівняння фактичних даних із планування, вимірювання різниці між станами, визначення причин невідповідності та коригувальних дій, а також подальше впровадження виправлень, заходи щодо усунення або зменшення виявленої різниці.

«Контролінг покликаний забезпечити своєчасний процес орієнтації управління для досягнення цілей, що стоять перед підприємством. Отже, основними напрямками контролю є" (див.рис.1.1).

Можна виділити три основних напрямки впровадження системи контролю компанія:

- підготовчий етап, який включає вивчення та аналіз потоку статусу компанії, швидкий аналіз бізнес-процесів;

- доза застосування;
- рівень автоматизації, який виконується, коли це необхідно або доступно бажання керівництва організації автоматизувати цей процес.

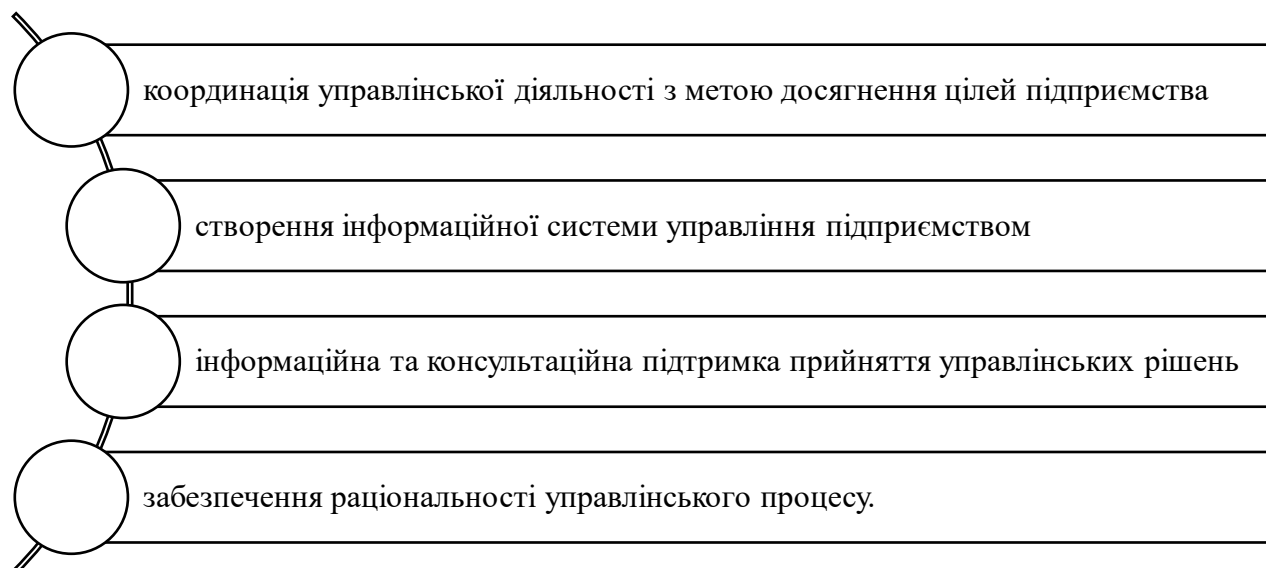


Рис. 1.1. Основні напрями контролінгу [2]

Впровадження досягнення цілей системи контролінгу забезпечується завданнями, в яких завдяки взаємозв'язку і взаємодії різних її елементів ви повинні досягти конкретних фінансових показників, які дозволять вам зробити висновки про ефективність управління та розвитку компаній. Отже, основними завданнями контролінгу можна назвати такі (див. рис.1.2).

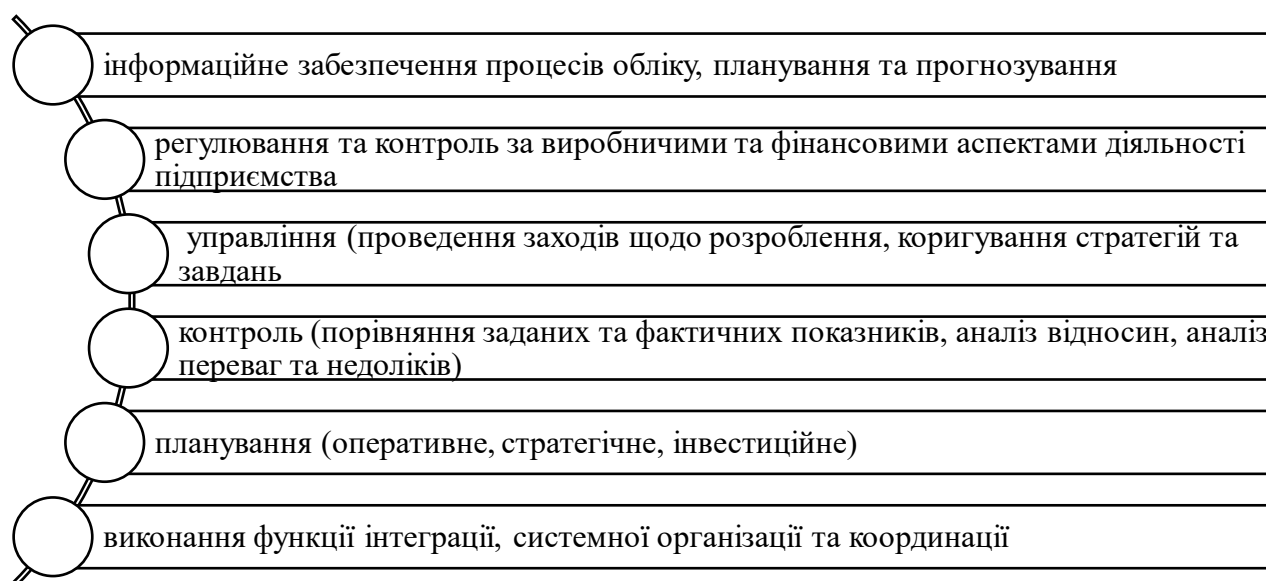


Рис.1.2. Основні завдання контролінгу

Щоб повністю розкрити суть системи управління, необхідно вказати на спектр функцій, які він виконує (рис.1.3).

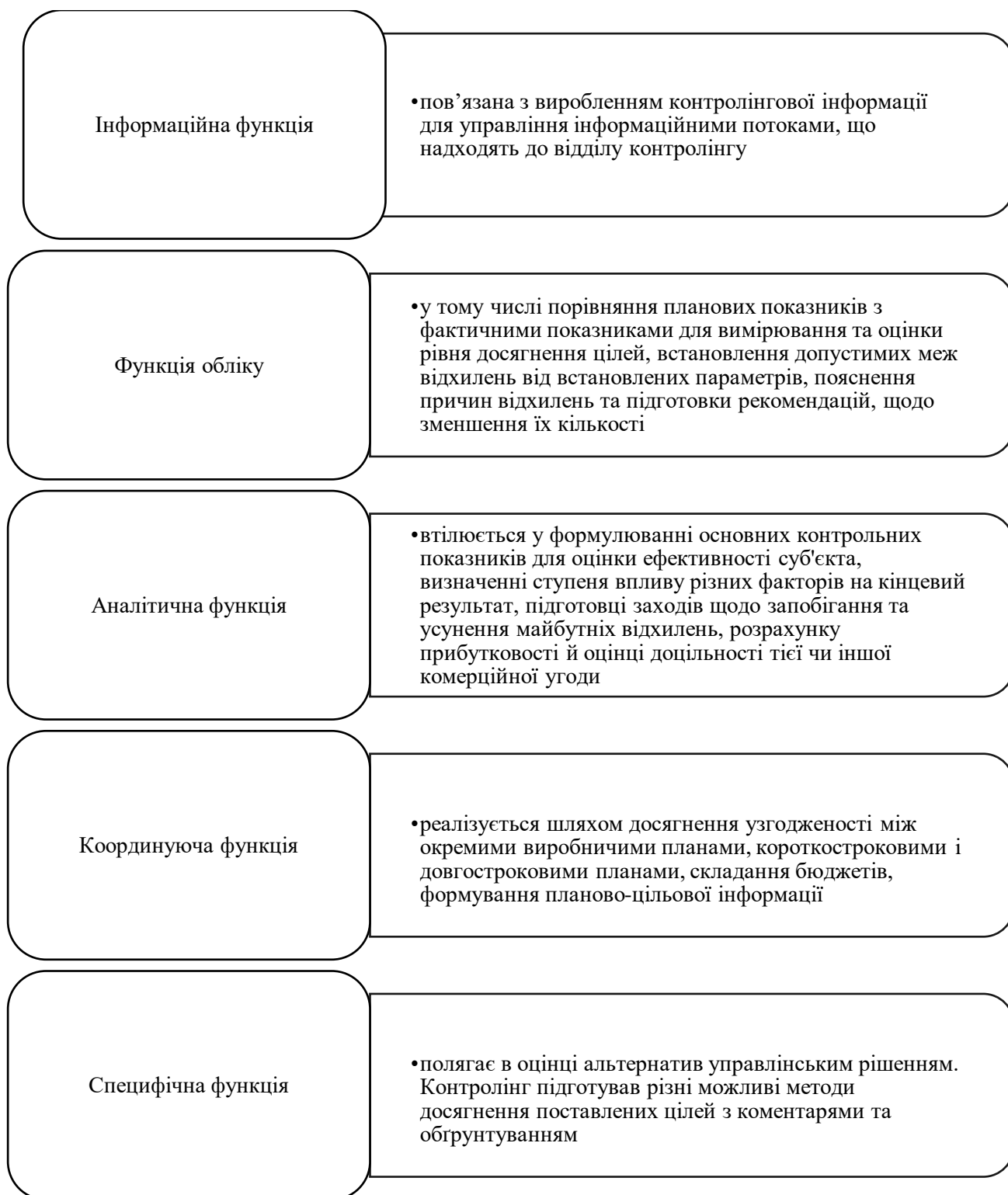


Рис.1.3. Функції, які виконує контролінг [31]

Отже, основною метою системи контролінгу є орієнтація на управління процес досягнення поставлених цілей. Завдяки великій кількості завдань і

виконання контрольних функцій створює найкращі умови для компанії для майбутнього розвитку. Використання цієї системи дозволяє компаніям ефективно мати точну інформацію про стан навколишнього середовища керувати витратами, планувати на довгострокову перспективу та короткострокові періоди, для швидкого реагування на потенційні загрози.

1.2. Роль контролінгу в процесі стратегічного управління підприємством

Завдяки динамічним змінам зовнішнього середовища вітчизняні компанії потребують комплексного вирішення багатьох проблем, пов'язаних з використанням нових стратегічних підходів до управління. Один із засобів вдосконалення системи стратегічного управління – стратегічний контролінг, який спрямований на підвищення конкурентоспроможності та довгостроковий розвиток потенціалу компанії в умовах невизначеності та зовнішніх змін навколишнього середовища.

Все більше уваги приділяється в сучасному менеджменті промислового підприємства займатися стратегічним контролінгом. Адже саме на стратегічному рівні створюється потенціал для існування та подальшого розвитку компанії. Інструменти контролінгу в системі стратегічного управління характеризується значною різноманітністю (див. рис. 1.4).

SNW-аналіз призначений для діагностики стану внутрішнього бізнес-середовища компанії – дозволяє оцінити її стратегічний потенціал і якісної та кількісної характеристики його стану. Метод аналізу SNW полягає в оцінці ключових елементів організації. Кількість факторів, необхідних для аналізу в кожному окремому випадку визначається індивідуально.

STEP-аналіз, також відомий як PEST-аналіз, призначений для оцінювання стратегічного клімату зовнішнього середовища. Експертна оцінка факторів середовища в контексті аналізу STEP є інструментом, який дозволяє визначити

політичні, економічні, соціальні та технічні фактори, які можуть впливати на стратегію компанії.



Рис. 1.4 Інструменти контролінгу в системі стратегічного та оперативного управління

Важливим інструментом стратегічного контролінгу є SWOT аналіз, метою якого є вивчення зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища компаній. Він призначений для узагальнення даних, отриманих під час аналізу сильних і слабких сторін компанії, позитивних і негативних сторін зовнішніх факторів, можливості компанії та її потенційні загрози діяльності, а також можливості компанії щодо напряму використовувати свої сили для усунення негативних факторів зовнішнього середовища і якомога більше використання сприятливих факторів навколишнього середовища та можливості компанії.

За допомогою SWOT-аналізу визначається позиція компанії на ринку, на якому суб'єкт господарює, можливість виграти конкуренцію, вибір конкурентної стратегії на найближче майбутнє.

У стратегічному контролінгу часто використовуються наступні інструменти, як модель конкурентоспроможності М. Портера. Основна ідея цього – це та, яка створює стратегію розвитку компанії.

Є п'ять основних факторів, які слід враховувати для чіткої картини зовнішнього середовища фірми, що дає можливість формування кращої стратегія для цього. Методологія виділяє п'ять сил, «...які визначають рівень конкуренції, а отже, привабливість ведення бізнесу в певній галузі.

Один з найефективніших використовуваних засобів в останні роки є порівняльний аналіз, який є дослідженням процесу, що орієнтований на довгострокове планування продажів і маркетингову стратегію.

Функціональний бенчмаркінг зосереджений на аналізі та порівнянні параметрів своїх локальних функцій з подібними параметрами найбільше успішних компаній. Такими параметрами є робочий процес, операції, техніка.

Акцентуємо увагу на основних прийомах і методах контролінгу в стратегічній системі менеджменту компанії (рис. 1.5).

Однак слід пам'ятати, що використання контролінгу у стратегічному управлінні може призвести не тільки до позитивних наслідків у майбутньому, а й при неграмотному використанні інструментарію може з'явитися ряд проблем, зокрема:

- зниження продажів через скорочення державних витрат;
- зменшення кількості клієнтів, які очікують кращих умов покупки.

Зниження продажів у справах, пов'язаних зі зниженням достатку клієнта. Без розвитку бізнесу під час кризи можна розраховувати на зменшення кількості клієнтів і подальше ослаблення позицій на ринку. Клієнти віддають перевагу більш надійним компаніям, у яких навіть в складні часи в екзогенних умовах є вбудована стратегія розвитку свого бізнесу.

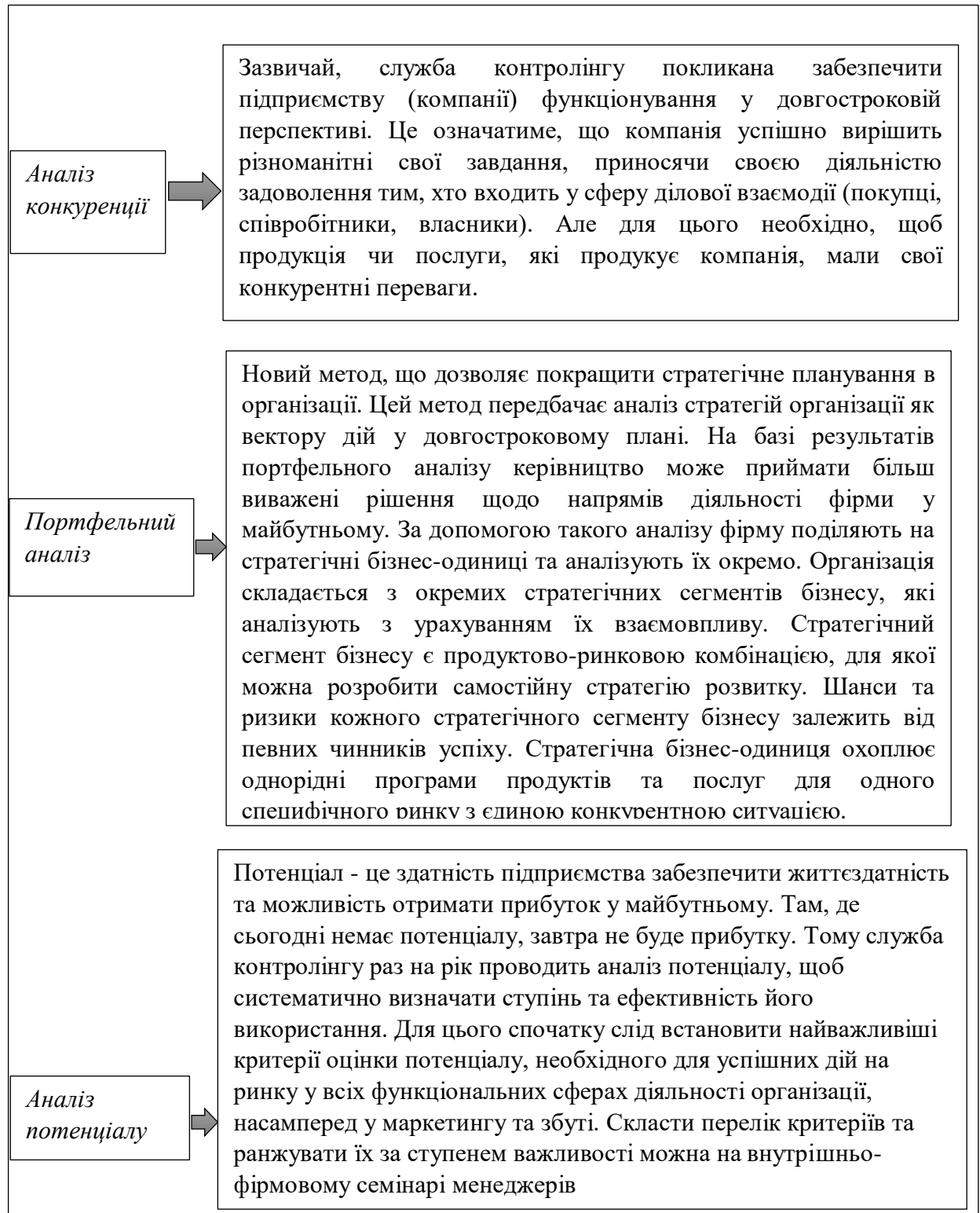


Рис. 1.5. Прийоми та методи контролінгу в системі економічного управління підприємством

Сьогодні стратегічний контролінг має бути зосереджений на збільшенні ефективності, підвищенні якості на етапі продажу. Бути попереду, потрібно щоб

інструменти стратегічного контролю повинні були спрямовані на виявлення помилок і виправлення ситуації.

Помилки при використанні інструменту стратегічного контролінгу пов'язані з певними факторами, зокрема такими:

- конкурсна форма;
- рівень і тип інфляції;
- економічна політика країни;
- переваги економіки країни на міжнародному ринку.

Крім того, необхідно враховувати внутрішні (ендогенні) фактори – виробничі ресурси і технології, управлінські, організаційні, інноваційні та інші можливості компанії.

У сучасних умовах кожен керівник, приймаючи лідерське рішення повинні оперувати поточними даними про стан компанії в зовнішніх та внутрішніх аспектах та результати їх аналізу. Від розриву часу залежить здатність компанії своєчасно реагувати на зміни ринку, управлінська діяльність і час, необхідний для зміни ситуації. Чим довший цикл прийняття рішень і змін, тим більша ймовірність упущеної вигоди. Чим ближче цей інтервал до нуля, тим більший шанс досягнення позитивного економічного ефекту, що свідчить про наступність процесу стратегічного контролю.

Механізм стратегічного контролінгу є багатограним інструментом і його можна розглядати з різних точок зору. Деякі автори вважають, що стратегія управління ідентично лінійній функції, інші представляють цей механізм як явище, що складається з кількох ключових показників. Важливий момент у питанні адаптації та впровадження механізму стратегічного контролю є вибір ключових факторів, які істотно впливають на роботу механізму.

Тому важливо ввести контролінг у стратегію керівництва компанії, що пояснюється наступними причинами:

- час від часу потреба постійно контролювати зміни, які відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства;

- зростаюча нестабільність середовища підприємства викликає додаткові вимоги до системи управління змінами;
- трансферти необхідні для запобігання виникненню кризових ситуацій, увагу від контролю минулого до аналізу майбутнього та розвитку комплексу системи заходів щодо забезпечення виживання суспільства;
- розробка механізму координації в системі управління процесами, його ускладнення, а також підвищення гнучкості компанії, швидка і вчасна реакція на зміни зовнішнього середовища;
- побудова системи корпоративного інформаційного забезпечення через обмежену відповідну інформацію, а також зв'язок різних сфер знань і діяльності людини в стратегічному менеджменті компаніїю.

Висновки до першого розділу

У першому розділі проведено теоретичні дослідження щодо теоретичного формування контролінгу. Зроблені висновки:

Контролінг - це функціональна область управління, яка забезпечує систематичне планування, координацію та контроль за діяльністю організації з метою досягнення стратегічних цілей.

Завдання контролінгу полягає в забезпеченні ефективності та ефективності управління організацією, підвищенні якості прийнятих рішень, забезпеченні якісного аналізу та планування діяльності, а також відстеженні результативності та ефективності реалізації стратегічних цілей.

Сутність контролінгу полягає в об'єктивному аналізі діяльності організації, виявленні недоліків та визначенні шляхів їх усунення. Контролінг забезпечує постійний моніторинг діяльності організації, виявлення та аналіз проблемних питань, формулювання пропозицій щодо удосконалення управлінських процесів та досягнення стратегічних цілей.

Основні функції контролінгу включають: аналіз діяльності організації; планування; контроль.

Основна роль контролінгу полягає в тому, щоб допомогти управлінню підприємством зробити обґрунтовані рішення на основі оцінки ефективності виконання стратегії та її впливу на підприємство.

Отже, контролінг в процесі стратегічного управління підприємством є необхідною складовою, що забезпечує системну оцінку ефективності виконання стратегії та виявлення та усунення ризиків, що можуть знизити її результативність.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ КОНТРОЛІНГУ В ПРОЦЕСІ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН НА ТОВ «ГЛАС ТРЬОШ КИЇВ»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

EUROGLAS була заснована в 1993 році за підтримки багатьох партнерів із середнього та малого бізнесу. Компанія EUROGLASS є виробником та постачальником скляних виробів, зокрема склопакетів, скляних конструкцій для будівництва та дизайну, скляних перегородок, дверей та інших виробів зі скла.

Штаб-квартира компанії знаходиться в Польщі, але вона має філії та представництва в різних країнах світу, включаючи Україну.

Крім того, EUROGLASS є лідером у використанні новітніх технологій та матеріалів, що дозволяє їй виробляти скляні вироби високої якості, які відповідають сучасним вимогам техніки безпеки та енергоефективності.

Також компанія EUROGLASS здійснює індивідуальний підхід до кожного клієнта, забезпечуючи йому необхідну консультаційну підтримку та допомогу в виборі оптимального варіанту продукції.

Узагальнюючи, діяльність компанії EUROGLASS полягає в виробництві та постачанні високоякісних скляних виробів різних типів та застосувань, з використанням сучасних технологій та індивідуальним підходом до кожного клієнта.

«Глас Трьош» є одним з провідних виробників та постачальників скляних виробів в Європі. Компанія була заснована в 1905 році в Швейцарії і з тих пір розширила свою діяльність до різних країн світу.

Діяльність «Глас Трьош» включає в себе виробництво скляних поверхонь, скляних фасадів, скляних перегородок та дверей, скляних басейнів та інших скляних виробів. Компанія також займається розробкою та впровадженням

нових технологій, що дозволяє їй виробляти продукцію високої якості та відповідати вимогам енергоефективності та безпеки.

«Глас Трьош» пропонує своїм клієнтам широкий вибір продукції, а також індивідуальний підхід до кожного проекту. Компанія співпрацює з архітекторами, дизайнерами та будівельними фірмами, щоб забезпечити оптимальні рішення для кожного проекту.

Узагальнюючи, «Глас Трьош» є провідним виробником та постачальником скляних виробів в Європі, з високою якістю продукції, розробкою та впровадженням нових технологій та індивідуальним підходом до кожного клієнта.

Таблиця 2.1.

Основні види діяльності ТОВ «Глас Трьош Київ»

У галузі комерційної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> управління підприємствами; – торгівельно-закупівельна діяльність; – переробка сировини, переробка вторинної сировини, ділових відходів виробництва; – розробка, виробництво, реалізація оздоблювальних матеріалів; – оптова і роздрібна торгівля товарами через мережу інтернет; – здійснення послуг перевезення вантажу; – здійснення брокерської діяльності; – оптова торгівля і посередництво в торгівлі продовольчими та не продовольчими товарами, пально-мастильними матеріалами, лакофарбованими матеріалами і.т.д.; – організація власної торгової мережі; – організація вантажно-розвантажувальних робіт
Послуги	<ul style="list-style-type: none"> – аудит та консалтинг; – дизайнерські послуги; – надання транспортно-експедиційних послуг; – послуги пов'язані з діяльністю бірж; – посередництво у працевлаштуванні на роботу в тому числі і закордоном; – прокат усіх видів транспортних засобів та їх технічне обслуговування; – науково-вишукувальні дослідницькі роботи.

«Глас Трьош» має філії та представництва в різних країнах світу, зокрема в Швейцарії, Німеччині, Франції, Італії, Австрії, Чехії, Польщі та Литві.

У Швейцарії, де була заснована компанія, «Глас Трьош» має свої виробничі підприємства та офіси. У Німеччині, компанія має представництва та офіси в кількох містах, включаючи Берлін, Гамбург, Мюнхен та Франкфурт. Також є виробничі підприємства в Італії, Франції та Чехії.

У Польщі «Глас Трьош» має виробниче підприємство та дистрибуційний центр в місті Лодзь, які забезпечують постачання скляної продукції на ринки Східної Європи. Крім того, в Литві компанія має власне виробниче підприємство, яке виготовляє скляні вироби для ринку Прибалтики та країн Східної Європи.

Узагальнюючи, «Глас Трьош» має свої виробничі підприємства та офіси в кількох країнах світу, що дозволяє компанії бути на передовій виробництва скляних виробів та забезпечувати високу якість продукції для своїх клієнтів.

Товариство має право створювати (разом з іншими особами брати участь у створенні) товариства, філії, представництва та інші суб'єкти господарювання, юридичні особи на території України та за її межами. Фідія та представництво є власністю товариства і діють на підставі положень, затверджених товариством, і діє на підставі положень. Керівник філії і товариства призначається товариством і діє на підставі виданого товариством повноваження.

Окрім зарубіжних філій «Глас Трьош» має ще філії в Україні: Київ, Харків, Кривий Ріг, Одеса, Дніпро.

Об'єктом дослідження обрано ТОВ «Глас Трьош Київ». Основною метою діяльності об'єднання є комерційно-виробнича діяльність, спрямована на отримання прибутку та реалізацію інтересів членів трудового колективу. Предметом діяльності ТОВ «Глас Трьош Київ» є формування та оброблення листового скла (Додаток А).

Підприємство є юридичною особою, має свою печатку зі своїм найменуванням. товариство має у власності відокремлене майно і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах належного йому загального

майна, на яке може бути звернено стягнення відповідно до чинного законодавства України. Підприємство здійснює свою діяльність на засадах повного господарського обліку, самофінансування та самоокупності, має власність, має самостійний баланс та власний поточний та валютний рахунок.

Підприємство має у власності відокремлене майно і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах належного йому загального майна, на яке може бути звернено стягнення відповідно до чинного законодавства України.

У всіх філіях призначено директора з розвитку. У кожного директора є підлеглі – комерційний, адміністративно-господарський відділ, відділ матеріально-технічного забезпечення, підготовки виробництва, матеріально-технічного забезпечення та головний виробничий відділ.

Організаційна структура ТОВ «Глас Трьош Київ» представлена в Додатку А. Станом на 01.03.2021 року загальна кількість працівників становить 95 осіб (Додаток Б).

Організаційна структура апарату управління ТОВ «Глас Трьош Київ» є лінійно-функціональною, заснованою на єдності диспозиції та кваліфікованому виконанні функцій управління спеціальним апаратом компанії.

Основною перевагою такої структури є висока кваліфікація спеціалістів, відповідальних за виконання певних функцій, а відсутність лінійної функціональної структур – складною міжфункціональною взаємодією координації дій під час виконання нових програм, а також реструктуризації вертикальної системи взаємодії.

Організаційна структура повинна постійно вдосконалюватися і все більше адаптуватися до ринкових умов. Основний напрямок вдосконалення – перехід до стратегічного управління. У цьому напрямку в майбутньому все більше уваги буде приділятися маркетингу, який включає не тільки прогнози розвитку ринку, а й можливості впливу на майбутнє.

Функціональні обов'язки працівників чітко визначені в посадових інструкціях. Оперативне керівництво підприємством здійснює директор.

Виробничий відділ на досліджуваному підприємстві має 2 цехи:

1. Цех з виробництва склопакетів;
2. Цех загартованого скла.

У кожному цеху є інженер, який контролює виробничий процес, а завдання на проектування ставить головний інженер, який виконує проектні роботи (креслення) і приймає їх. Монтажні роботи виконують монтажники. Залученню клієнтів підприємство приділяє велику увагу, все залежить від виробництва та його кількості.

Відділом відповідальним за кадрове забезпечення є відділ кадрів ТОВ «Глас Трьош Київ», який систематично планує свою роботу, веде окремий облік та має печатки встановлених зразків для обліку трудових книжок, прийняття та звільнення.

Основними завданнями відділу персоналу ТОВ «Глас Трьош Київ» є:

- Вивчення практичної діяльності керівників і спеціалістів, на цій основі забезпечує правильний розподіл кадрів, створює та піклується про кадровий резерв для просування на керівні та інженерно-технічні посади;
- Організація роботи з підвищення ділової кваліфікації керівників та інженерно-технічних працівників, організація виробничо-економічних тренінгів з усіма працівниками підприємства;
- Співробітництво на роботі у підготовці кадрів у дусі відповідальності за доручену справу, послідовного дотримання державної дисципліни, принциповості та непримиренності до недоліків у роботі дусі поваги до моральних норм нашого суспільства.

Виробнича діяльність кожного підприємства характеризується сукупністю певних техніко-економічних показників, оскільки вони точно і якісно відображають результати діяльності підприємства.

Важливу роль у системі управління компанію відіграє склад органів управління.

Структура апарату управління має істотний вплив на зміст і обґрунтованість управлінських рішень, швидкість роботи безпосередніх

керівників, чіткість, точність і своєчасність інформації, завантаженість різних керівників і посадових осіб. Щоб забезпечити якісне виконання всіх завдань, необхідно ретельно підійти до визначення структури апарату управління як всередині компанії, так її структурних підрозділів, тобто вирішити питання створення організаційних структур управління.

На рисунку 2.1 представлено основні етапи виробництва на ТОВ «Глас Трьош Київ».

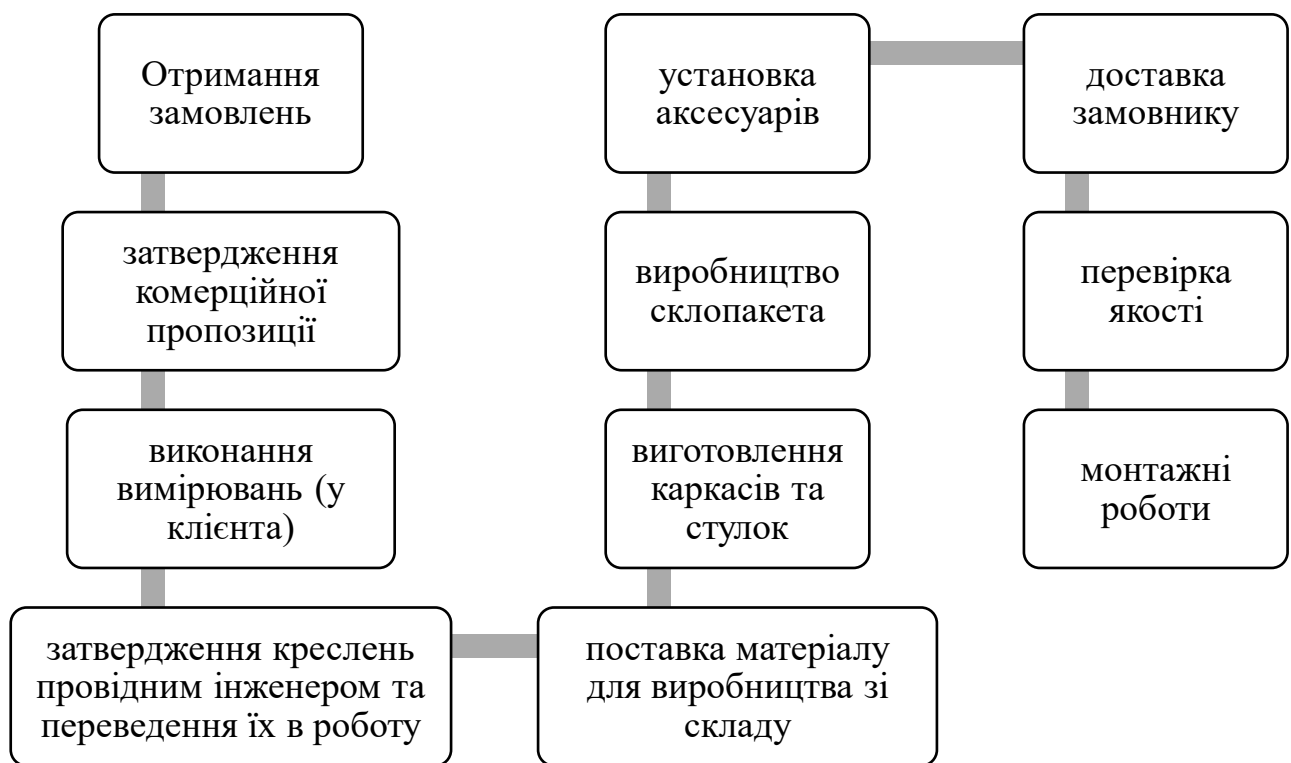


Рис. 2.1. Процес виробництва на ТОВ «Глас Трьош Київ»

ТОВ «Глас Трьош Київ» існує більше 10 років, за які зарекомендувало себе як якісний виробник та надійний партнер, який займає нішу ринку виробника металопластикових вікон і є серйозним конкурентом інших компаній.

2.2. Аналіз процесу контролінгу на ТОВ «Глас Трош Київ»

Основне призначення системи контролю – забезпечення якості виконання головних функцій управління завдяки постійній координації та взаємодії між усіма відділами та службами компанії. З цієї причини ця система була інтегрована з загальної системи управління, яка представлена в організаційну структуру управління як окремої складової з чітко встановленими цілями, а також шляхом виконання своїх завдань.

Функції систем управління інтегровані на ТОВ «Глас Трош Київ» як функціональна сфера існуючих структурних підрозділів (бухгалтерія, планово-економічні відділи, фінансові відділи).

Основними інструментами контролінгу, які використовує компанія, є: аналіз фінансових показників діяльності, аналіз переваг і аспектів, які необхідно посилити (слабкі сторони).

Розберемо фінансові показники докладніше. Набір таких показників можна представити у формі з груп: ліквідність і платоспроможність, фінансова стійкість, ділова активність та прибутковість. Результати розрахунків показника представлені в таблиці 2.2, значення для обрахунків взято і фінансового звіту суб'єкта малого підприємництва (форма № 1 та форма № 2 (Додаток В)).

Таблиця 2.2

Показники фінансового стану ТОВ «Глас Трош Київ»

№ п/п	Показники	2019 рік	2020 рік
1	2	3	4
<i>Показники ліквідності та платоспроможності підприємства</i>			
	Показник покриття	0,63	0,61
	Показник швидкої ліквідності	0,16	0,25
	Показник абсолютної ліквідності	0,097	0,12

Продовження таблиці 2.2			
1	2	3	4
	Чистий оборотний капітал, тис.грн.	-73088	-93787
<i>Показники фінансової стійкості підприємства</i>			
	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,72	0,47
	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,055	-0,62
	Коефіцієнт маневреності	-0,27	-0,31
<i>Показники ділової активності підприємства</i>			
	Коефіцієнт оборотності активів	1,02	1,76
	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	321,72	309,86
	Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	1,13	1,18
	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	12,31	11,77
	Коефіцієнт оборотності основних засобів	1,51	3,98
	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	56,57	69,64
<i>Показники рентабельності підприємства</i>			
	Коефіцієнт рентабельності активів	0,024	0
	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,076	0
	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,17	0

Коефіцієнт покриття (або коефіцієнт покриття відсотків) є фінансовим показником, який вказує на те, наскільки достатньо прибутку компанії для покриття її витрат та зобов'язань. Цей показник допомагає ТОВ «Глас Трьош Київ» оцінити фінансову стійкість компанії.

Чим вищий коефіцієнт покриття, тим більша можливість у компанії на покриття своїх витрат та зобов'язань. Це свідчить про те, що компанія може бути

фінансово стійкою та має достатньо ресурсів для інвестування у розвиток бізнесу. Однак для досліджуваного підприємства коефіцієнт покриття зменшується, це може свідчити про те, що компанія має фінансові проблеми та недостатньо засобів для покриття своїх витрат та зобов'язань.

Показник швидкої ліквідності – це фінансовий показник, який визначає, наскільки компанія здатна використати свої грошові кошти для покриття своїх поточних зобов'язань. Цей показник також відомий як показник кількісної ліквідності або показник критичної ліквідності.

Цей показник є важливим для інвесторів та кредиторів, оскільки він дозволяє оцінити, наскільки легко компанія може виплатити свої поточні зобов'язання в разі необхідності. Оптимальний рівень показника швидкої ліквідності залежить від галузі та конкретних умов компанії, але, як правило, він повинен бути не менше 1, що є спостерігається на ТОВ «Глас трьош Київ».

Показник абсолютної ліквідності – це фінансовий показник, який вимірює, наскільки швидко компанія може конвертувати свої активи у готівку для покриття своїх поточних зобов'язань, якщо у неї немає можливості продати свої активи на ринку.

Цей показник є більш консервативним і показує, наскільки компанія може покрити свої поточні зобов'язання в разі, якщо вона не може швидко продати свої активи на ринку. Це може бути важливим для компаній, які мають значні запаси або інші активи, які не можуть бути легко продані.

Для ТОВ «Глас трьош Київ» цей показник свідчить про те, що компанія немає достатньо готівки та еквівалентів та/або ринково-торгових цінностей, щоб покрити свої поточні зобов'язання, оскільки значення менше нормативного.

Коефіцієнт платоспроможності є одним з ключових показників фінансової стійкості підприємства та відображає його здатність погасити свої зобов'язання у встановлені терміни. Для аналізованого підприємства показник менше 1, це свідчить, що підприємство має проблеми з погашенням своїх зобов'язань.

Коефіцієнт маневреності є фінансовим показником, що визначає, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для генерації

прибутку. для ТОВ «Глас Трьош Київ» показник є від'ємним, оскільки зменшилася частка власного капіталу.

Коефіцієнт оборотності основних засобів - це показник, який відображає, скільки разів за період розгляду основні засоби компанії повністю обернулися в процесі її діяльності.

Коефіцієнт оборотності основних засобів на ТОВ «Глас трьош Київ» йде до зростання, тим більш ефективно компанія використовує свої основні засоби.

Коефіцієнт рентабельності діяльності (або рентабельність продажів) є показником, який вимірює прибутковість діяльності компанії.

Однак, низький показник рентабельності на аналізованому підприємстві свідчить про проблеми в діяльності компанії, такі як недостатня ефективність виробництва. Контролінг буде одним із важливих інструментом управління бізнесом, який допоможемо ТОВ «Глас Трьош Київ» ефективно використовувати свої ресурси та досягати стратегічних цілей. Аналіз сильних сторін та слабких сторін допоможе виявити переваги та недоліки діяльності підприємства, що дасть змогу розробити стратегію подальшого розвитку. Для цього застосуємо методику SWOT-аналізу.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ТОВ «Глас Трьош Київ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
<ul style="list-style-type: none"> • Добре налагоджене виробництво і логістика • Наявність власних виробничих потужностей • Висока якість продукції, що виробляється • Самостійний монтаж конструкцій, навчання і підбір монтажних бригад, контроль якості виконаних робіт • Повний пакет послуг- від виробництва до монтажу та гарантії на системи та монтаж до 10 років 	<ul style="list-style-type: none"> • Мережа торгових точок підприємства (B2C) не покриває всю Україну • Вартісне обслуговування засобів виробництва

Продовження таблиці 2.3	
1	2
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Розширення асортиментної матриці • Абсолютна автоматизація виробництва, оптимізація систем 	<ul style="list-style-type: none"> • Жорстке конкурентне середовище може забрати частину ринку компанії • Нестабільна економічна ситуація та інфляція • Нестабільна політична ситуація в країні • Карантинні обмеження

На основі проведеного SWOT-аналізу, ми можемо визначити, яку стратегію слід застосувати в діяльності підприємства.

1. Сильні сторони

- Можливості – на основі аналізу сильних сторін досліджуваного підприємства, можна рекомендувати стратегію розвитку, що базується на збільшенні обсягів виробництва та розширенні ринків збуту.

З урахуванням наявності власних виробничих потужностей та добре налагодженого виробництва, підприємство може зосередитись на збільшенні обсягів виробництва з метою забезпечення зростання прибутку та розширення ринку збуту.

Окрім того, важливо забезпечити ефективну логістику та самостійний монтаж конструкцій, навчання і підбір монтажних бригад, контроль якості виконаних робіт.

У результаті, збільшення обсягів виробництва, забезпечення високої якості продукції та повного пакету послуг, розширення ринків збуту та забезпечення ефективної логістики та монтажу можуть допомогти підприємству зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити стабільний розвиток в майбутньому, а система контролінгу допоможе швидше зреагувати на перешкоди, які можуть завадити цьому.

- Загрози – впровадження нових технологій та розширення асортименту може бути дуже дорогим процесом, який може забрати значну частину

бюджету компанії; інші компанії можуть розробляти та впроваджувати подібні стратегії, що призведе до збільшення конкуренції на ринку.

2. Слабкі сторони

- Можливості – контролінг може грати важливу роль у підготовці заходів з покращення маркетингової діяльності та корпоративної культури. Зокрема, контролінг може забезпечити аналіз ринку та конкурентів, дослідження потреб та пріоритетів зарубіжних споживачів, розробку та впровадження маркетингових стратегій та планів дій.

Також, контролінг може допомогти в залученні та збереженні талановитих та мотивованих працівників, створенні ефективної системи управління персоналом, впровадженні програм навчання та розвитку працівників.

Крім того, контролінг може допомогти у плануванні та контролі за реалізацією проектів щодо розширення мережі торгових точок, впровадження нових технологій у виробництво та логістику, забезпечення якості обслуговування засобів виробництва.

Отже, контролінг може допомогти підприємству визначити свої конкурентні переваги, розробити та впровадити ефективні стратегії, підвищити ефективність управління, залучити та зберегти талановитих працівників, та, в цілому, досягти більшого успіху на ринку.

- Загрози – нестабільна економічна ситуація в країні може призвести до зменшення попиту на продукцію компанії та втрати частки ринку; проблеми з постачанням сировини, обладнання та комплектуючих можуть спричинити затримки в процесі виробництва, що призведе до втрати довіри клієнтів та зниження продажів.

Аналіз сильних сторін підприємства полягає в ідентифікації тих аспектів діяльності, що є його перевагами порівняно з конкурентами. Наприклад, це можуть бути високі технічні характеристики виробів, висока якість обслуговування, ефективна система управління тощо. Розробка стратегії на

основі сильних сторін допоможе підприємству зайняти певну нішу на ринку та збільшити свою конкурентоспроможність.

Аналіз слабких сторін полягає в ідентифікації тих аспектів діяльності, що потребують поліпшення. Це можуть бути недостатня якість продукції, неефективна система управління, недостатня кваліфікація персоналу та інші проблеми. Розробка стратегії на основі слабких сторін допоможе підприємству вирішити проблеми та покращити свою діяльність.

Отже, використання інструментарію контролінгу, зокрема аналіз сильних та слабких сторін, є ефективним засобом вирішення проблеми впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність підприємства. Цей аналіз дозволить розробити стратегію подальшого розвитку та підвищити конкурентоспроможність.

Враховуючи те, що організаційно оформленої системи контролінгу на підприємстві немає, то діяльність все ж таки виконує заступник директора з фінансової роботи та аналізу господарської діяльності.

Основні етапи контролінгу включають прийняття рішення про впровадження контролінгу, формування служби контролінгу, розробку плану впровадження, бюджетування, навчання та пояснювальну роботу для співробітників, проведення вхідної діагностики діяльності, формування пропозицій щодо покращення управління, розробку системи ключових показників внутрішнього та зовнішнього середовища, розробку методів та засобів керування та формування пакету внутрішніх звітів. Важливо пам'ятати, що впровадження системи контролінгу є постійним процесом, який потребує постійної уваги та зусиль з боку всіх працівників підприємства. Ці етапи добре відображають основні кроки, які необхідно зробити для впровадження системи контролінгу на ТОВ «Глас Трьош Київ».

Підсумковий аналіз сильних та слабких сторін компанії, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища є важливим етапом в стратегічному плануванні. На основі такого аналізу компанія може розробити стратегії та плани дій, спрямовані на максимізацію своїх сильних сторін,

мінімізацію слабких сторін та використання можливостей, що надає зовнішнє середовище.

2.3. Удосконалення контролінгу в процесі впровадження стратегічних змін розвитку підприємства

Стратегічне положення компанії в сучасній економіці України базується на вдосконаленні ключових операцій і гарантується ефективними засобами реалізації. Реалізація оптимальних результатів розвитку компанії багато в чому залежить не тільки від вибору та реалізації альтернативних стратегій, а й від управління та контролю стратегічних змін у своїй діяльності.

Реалізація стратегій передбачає необхідних змін, без яких найбільш добре продумана стратегія не може бути реалізована. Введення стратегічного внесення змін до ТОВ «Глас Трьош Київ» є дуже вимогливим завданням для змін, необхідно проаналізувати і передбачити, який пір ми можемо зустріти через заплановану зміну, зменшити цей опір до мінімуму (потенційний або фактичний) і створити новий стан, тут впливає важливість використання системи контролю.

Підготовка стратегічних змін означає її збалансований стан, у якому всі підсистеми створюють сприятливі умови для планування та реалізації результатів змін. Потреби та пріоритети його реалізації залежать від готовності компанії до стратегічних змін, тобто до їх досягнення в компанії повинні мати внутрішні навички та вміння підтримувати контакт з зовнішнім середовищем.

Проаналізувати основні внутрішні фактори та можливостей розвитку компаніям рекомендується використовувати модель McKinsey, тому що вона може забезпечити визначення методів управління та адаптації, врахувати більшість організаційних факторів, що створюють загальну картину управління компанії, зосередитися на процесі управління бізнесом.

Модель McKinsey часто використовується в поєднанні з іншими інструментами маркетингу та менеджменту для ефективного дизайну бізнес-

процесів в компанії. Модель має всі складові, починаючи усі слова з англійської букви S: strategy, skills, Shared Values, structure, Staff , systems, style. Кожен компонент аналізується окремо:

Strategy. Бажання стати одним із основних виробників віконного скла для іноземців означає реалізацію стратегії, спрямованої на досягнення управління (див. рис. 2.2.). система контролю у цьому випадку повинна бути призначена для досягнення маркетингових функцій. Тому ТОВ «Глас Трьош Київ» на місцях «інтересів» відділу контролінгу доцільно передати маркетингову діяльність компанії, особливо такі бізнес-процеси: маркетингові дослідження, продажі, просування продукції тощо. Контрольними показниками, що ними керуватиме контролер, будуть наприклад «ціна», «обсяг продажів» та інші.

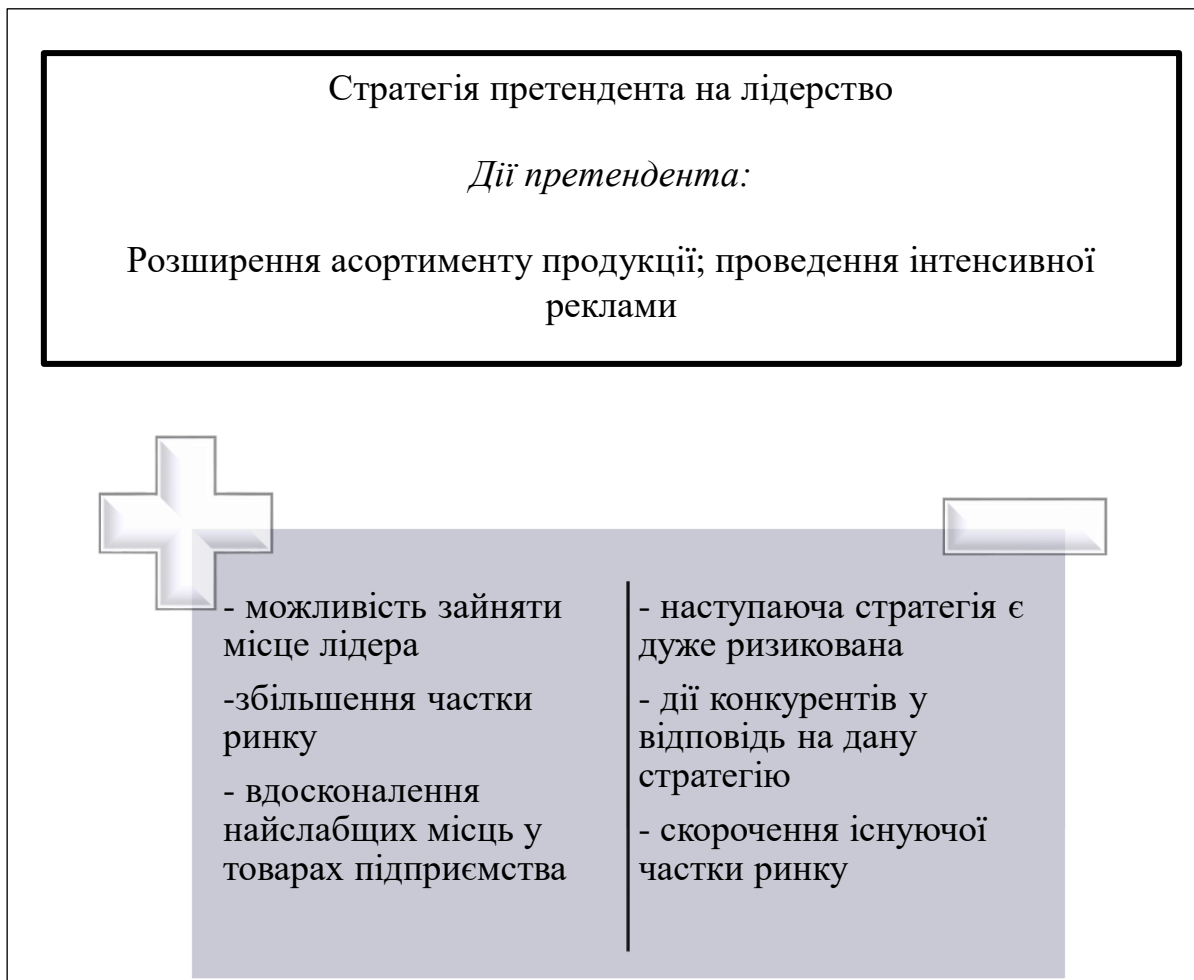


Рис.2.2. Тип конкурентної стратегії для ТОВ «Глас Трьош Київ»

Також важливою темою є впровадження логістичного контролінгу бути лідером означає бути готовим не тільки до великого виробництва продукції, а й своєчасну доставку до споживача. Завдання і цілі логістичного контролінгу пов'язаний з плануванням, контролем і управлінням транспорту.

Основними завданнями логістичного контролінгу буде постійний контроль економічності транспортно-складського процесу матеріальних ресурсів, а також функція контролю може включати методичні розробки управління запасами. Завдяки наявності переваг, пов'язаних з багаторічним досвідом і наявністю постійних клієнтів компанія може реалізувати цю стратегію і завоювати лідируючі позиції на міжнародному ринку.

Skills. – набір навичок. Співробітники компанії володіють знаннями та навичками, характерними для спеціалізації виробництва, що є основною перевагою компанії.

Shared Values – загальні цінності. Корпоративна культура компанії – це система спільних цінностей, переконань, традицій та кодексів поведінки співробітників. Виражається як символ духовного та матеріального середовища людей, які працюють в компанії. Компанія надає великого значення організаційній культурі. Сьогодні корпоративна культура ТОВ «Глас Трьош Київ» включає в себе елементи, наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Елементи корпоративної культури ТОВ «Глас Трьош Київ»

Елементи	Значення
1	2
Місія	Надавати клієнтам якісні та інноваційні скляні рішення для будівництва, забезпечуючи при цьому найвищу якість, безпеку та стильний дизайн.
Імідж	Багаторічний досвід, сімейний бізнес

Продовження таблиці 2.4	
1	2
Цінності	Стильний дизайн та інноваційні рішення, що дозволяє їй вирізнятися на ринку та забезпечувати конкурентну перевагу
Ціль	Випускати продукцію найвищої якості та точно відповідати вимогам клієнтів
Правила та норми поведінки	<p>Правилами поведінки, які є важливими для неї та визначають її культуру корпоративної соціальної відповідальності та стосунків зі співробітниками, клієнтами та громадою.</p> <p>Компанія дбає про високу якість та безпеку своєї продукції, використовуючи тільки найкращі матеріали та найсучасніші технології в своїй виробничій діяльності.</p> <p>Компанія прагне до побудови довгострокових та взаємовигідних стосунків зі своїми співробітниками, клієнтами та партнерами, забезпечуючи ефективну комунікацію та співпрацю на всіх рівнях.</p> <p>Компанія забезпечує сталість та екологічність у своїй діяльності, включаючи зменшення впливу на довкілля та підтримку сталих рішень у виробництві</p>
Етичний кодекс	Дотримується високих стандартів етики та інтегритету у своїй діяльності, включаючи зобов'язання до прозорості, відкритості та чесності у стосунках зі співробітниками, клієнтами та громадою.
Традиції компанії	Активно допомагає своїй громаді та дбає про соціальну відповідальність в своїй діяльності, зокрема, шляхом підтримки благодійних організацій та спонсорства культурних заходів.

Ще доцільно для подальшого розвитку корпоративної культури в компанії сформулювати «Рекомендації щодо корпоративної культури», які стануть мейнстрімом, який регламентуватиме поведінкові та культурні вимоги до співробітників компанії. А також формують комплекс заходів спрямованих на досягнення цілей компанії шляхом створення організаційної культури.

Structure. Компанія має відомчу структуру управління, але через відсутність служби контролю реалізація стратегії заявника на керівництво ТОВ «Глас Трьош Київ» дещо складніший шлях. Використовуючи цю систему, компанія має можливість дозволити вищому керівництву зосередитися на стратегічних рішеннях проблеми, а також адаптивній реакції на можливі зміни зовнішнього середовища, встановити тісні стосунки з виробництвом та працівниками.

Staff. Набір працівників відбувається на конкурсній основі та згідно співбесіди з піддослідниками. Рішення про призначення за згодою керівника структурного підрозділу приймається на роботу директором компанії. Важливим документом корпоративної культури компанії ж «Правила про заохочення», яка ознайомлює працівника із загальними правилами оцінки та нагороди та критерії оцінки праці працівників і його внесок в успішне функціонування компанії.

На ТОВ «Глас Трьош Київ» стиль управління авторитарний, внаслідок чого працівники часто можуть бути непоінформованими щодо запровадження змін у суспільстві. В цьому випадку необхідно звернути увагу до кадрового контролю, який має бути спрямований на мінімізацію негативного впливу і своєчасного використання виникаючих можливостей у разі міни середовища діяльності компанії; оптимізації структури системи управління персоналом підприємства як одна із основних складових системи управління бізнесом; забезпечення ефективності використання персоналу компанії яким є її основний стратегічний ресурс.

Style. Планування робочого дня вищого керівництва компанії відіграє важливу роль у прийнятті рішень щодо розвитку компанії і це має значний вплив на формування та визначення цінностей і майбутніх стратегій компанії.

Для створення матрицю необхідно виконати такі дії:

- Вибрати важливі критерії оцінки (критичні фактори успіху для промислового ринку);
- Присвоює вагу кожному фактору відповідно до цілей компанії, які відображає його важливість (сума дорівнює 1);
- Провести оцінку ринку за кожним обраним критерієм, починаючи з одного (непривабливий) до п'яти (дуже привабливий);
- Примножити вагу до розрахованого значення та додати значення всіх разом ми отримуємо зважений бал.

Ми використовували для аналізу конкурентної позиції компанії матриці McKinsey і компанія розташована в системі координат. Одна вісь – привабливість сегмента ринку і друга вісь – конкурента позиція організації в обраний сегмент ринку. Підбираємо параметри для оцінки привабливості галузі. (табл. 2.5).

Рентабельність відображає, наскільки ефективно вони використовують ресурси, чим вище числове значення, тим привабливіша галузь. В польових умовах норма прибутку досить висока, оскільки є постійний попит, показник має найвищу оцінку 5 і вагу 0,2.

Таблиця 2.5

Оцінка привабливості сегмента у галузі

Параметри	Відносна вага	Оцінка привабливості	Результат
Прибутковість	0,2	5	1
Рівень ризикованості	0,3	5	1,5
Доступність матеріалів	0,2	4	0,8
Інтенсивність конкуренції	0,1	3	0,3
Термін окупності	0,2	3	0,6

Ризик – ймовірність настання події, несприятливої для підприємства, які можуть безпосередньо впливати на нього та його ефективність. Ризик дуже високий, тому його значення дорівнює 5 балам, а вага – 0,3.

Наявність матеріалів з вагою параметра 0,2 оцінюється 4 балами. У нашій країні досить висока конкуренція, тому цей параметр оцінюється 3 балами, з вагою 0,2.

Термін окупності – чим коротший термін окупності, тим швидше окупляться інвестиції. Цей параметр оцінюється 3 балами з вагою 0,1

Отже, інтегральна оцінка дорівнює:

$$1 + 1,5 + 0,8 + 0,3 + 0,6 = 4,2$$

При оцінці конкурентних позицій розрахунок аналогічний попередньому, проте тут враховуються ключові фактори успіху організації (див. табл. 2.6).

Оцінка конкурентної позиції організації розраховується:

$$1,5 + 2 + 0,4 + 0,3 + 0,4 = 4,2$$

Таблиця 2.6

Оцінка конкурентної позиції ТОВ «Глас Трьош Київ»

Параметри	Відносна вага	Оцінка привабливості	Результат
Рівень цін	0,3	5	1,5
Якість продукції	0,4	5	2
Кваліфікований персонал	0,1	4	0,4
Асортимент продукції	0,1	3	0,3
Термін окупності	0,1	4	0,4

Рівень цін – загальний показник, який точно вказує на цінову ситуацію періоду часу, відносна вага 0,3, бал – 5;

Якість матеріалі – цей параметр має високий рівень, який оцінюється на 5 балів і його важливість 0,4.

Кваліфіковані робітники – особи, які пройшли спеціальну підготовку та пройшов необхідну кількість перевірок знань на посаду, оцінюється відповідність в 0,1 і 4 бали.

Асортимент продукції компаній тому вузький відносна – 0,1 та оцінка – 3 бали.

Період роботи на ринку. Досліджувана компанія разом з продукцією на ринку досить давно, тому цей параметр має вагу – 0,1 і оцінено в 4 бали.

Отже, згідно з таблицями, загальний рейтинг привабливості сегмента промисловості та оцінки конкурентної позиції 4,2.

Складаємо матрицю «привабливість галузі – конкурента позиція» для ТОВ «Глас Трьош Київ» (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Матриця McKinsey ТОВ «Глас Трьош Київ»

		Конкурентоспроможність підприємства		
		Висока (8-10)	Середня (4-7)	Низька (0-3)
Привабливість	Висока (8-10)	Стратегія лідерства на ринку	Стратегія посилення конкурентних переваг	Подвоїти об'єми виробництва або звершити діяльність
	Середня (4-7)	Стратегія росту	Продовження своєї діяльності з обережності	Продовжувати діяльність і частково зменшувати частки ринку
	Низька (0-3)	Стратегія генерації готівки	Стратегія часткового згортання діяльності	Стратегія згортання діяльності

Висновок аналізу стратегічної матриці McKinsey очевидний. ТОВ «Глас Трьош Київ» належить до галузі із середньою привабливістю та хорошою

конкурентною позицією. Цей аналіз дозволить вам зрозуміти, які стратегічні зміни можна зробити розмістивши компанію в більш перспективною «квадраті». Ця позиція характеризується високою ринковою привабливістю та відносністю сильних переваг, а це означає, що наша компанія отримає великий прибуток. Використання системи управління ТОВ «Глас Трьош Київ» дозволяє передбачити результат обраної стратегії та максимально зменшити ризик невдачі.

Є чотири стратегічні зміни, які можна реалізувати на ТОВ «Глас Трьош Київ»:

1. Технологічні зміни у виробничому процесі, включаючи знання в базові навички, що забезпечують можливості компанії.
2. Зміна продуктів та послуг, пов'язані з результатами компаній. Можна створювати продукти з невеликими змінами або відкриття нових ліній. Що вже почала втілювати в життя компанія «Глас Трьош» це «Точка неповернення» або «європейський стандарт» – це двокамерний склопакет із двома низькоемісійними склом з аргоном та криптоном усередині [23].
3. Зміни стратегії та структури, що стосуються адміністративної сфери контролю та управління компанією. Це зміни в структурі компанії – стратегічний менеджмент, політика, система оплати праці, трудові відносини, механізми координації, системи управління інформацією та контролю. Зміни в стратегії виконуються зверху вниз. Прикладом таких змін є зниження рейтингу компанії.
4. Культурні зміни включають зміни в цінностях, ставленнях, очікуваннях, навичок і поведінки співробітників.

Завдяки роботі системи управління в компанії матимуть додаткові можливості для успішної реалізації зміни, які пов'язані з технологічними, адміністративними, культурними та стратегічними аспектами. В результаті вона збільшиться конкурентоспроможності та ТОВ «Глас Трьош Київ» зможе зміцнити свої позиції на ринок.

Висновки до другого розділу

У другому розділі проведено аналіз досліджуваного підприємства ТОВ «Глас Трьош Київ». Основною метою діяльності об'єднання є комерційно-виробнича діяльність, спрямована на отримання прибутку та реалізацію інтересів членів трудового колективу. Предметом діяльності ТОВ «Глас Трьош Київ» є формування та оброблення листкового скла.

Організаційна структура апарату управління ТОВ «Глас Трьош Київ» є лінійно-функціональною, заснованою на єдності диспозиції та кваліфікованому виконанні функцій управління спеціальним апаратом компанії.

Основними інструментами контролінгу, які використовує компанія, є: аналіз фінансових показників діяльності, аналіз переваг і аспектів, які необхідно посилити (слабкі сторони).

Низький показник рентабельності на аналізованому підприємстві свідчить про проблеми в діяльності компанії, такі як недостатня ефективність виробництва. Контролінг буде одним із важливих інструментом управління бізнесом, який допоможе ТОВ "Глас Трьош Київ" ефективно використовувати свої ресурси та досягати стратегічних цілей. Аналіз сильних сторін та слабких сторін допоможе виявити переваги та недоліки діяльності підприємства, що дасть змогу розробити стратегію подальшого розвитку.

Отже, використання інструментарію контролінгу, зокрема аналіз сильних та слабких сторін, є ефективним засобом вирішення проблеми впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність підприємства. Цей аналіз дозволить розробити стратегію подальшого розвитку та підвищити конкурентоспроможність.

Враховуючи те, що організаційно оформленої системи контролінгу на підприємстві немає, то діяльність все ж таки виконує заступник директора з фінансової роботи та аналізу господарської діяльності.

Висновок аналізу стратегічної матриці McKinsey показав, що ТОВ «Глас Трьош Київ» належить до галузі із середньою привабливістю та хорошою

конкурентною позицією. Цей аналіз дозволив зрозуміти, які стратегічні зміни можна зробити розмістивши компанію в більш перспективною «квадраті». Ця позиція характеризується високою ринковою привабливістю та відносністю сильних переваг, а це означає, що наша компанія отримає великий прибуток. Використання системи управління ТОВ «Глас Трьош Київ» дозволяє передбачити результат обраної стратегії та максимально зменшити ризик невдачі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі розглядалися теоретико-методологічні аспекти основи та розроблені практичні рекомендації щодо ефективного використання системи контролінгу в процесі запровадження стратегічних змін в компанії.

Проведені дослідження дозволили зробити такі висновки:

1. Контролінг є важливою функцією менеджменту, яка має на меті забезпечення ефективного управління діяльністю компанії. Основні функції контролінгу полягають у зборі, аналізі та обробці інформації про стан зовнішніх і внутрішніх змін, визначенні показників діяльності компанії, порівнянні планових показників з фактичними, визначенні впливу різних факторів на кінцевий результат, систематизації основних показників і координації поточних та довгострокових планів.
2. Так, система контролінгу може бути корисною для вирішення багатьох проблем, пов'язаних з ефективністю та результативністю компанії. Низький рівень фінансової грамотності структурних підрозділів може призводити до некерованих витрат та зниження прибутковості компанії. Система контролінгу може допомогти встановити ефективний механізм контролю за витратами та прибутковістю кожного підрозділу.
3. Так, стратегічний контролінг є важливим елементом системи стратегічного управління підприємством. Він спрямований на контроль за реалізацією стратегічних цілей, їх відповідністю потребам ринку та змінам у зовнішньому середовищі. Завдяки стратегічному контролінгу можна виявити можливі ризики та виклики, що впливають на довгострокову стратегію підприємства, і розробити плани щодо їхнього управління. Також, цей контролінг дозволяє відстежувати ефективність впровадження стратегії та коригувати її відповідно до нових умов та вимог ринку. Застосування стратегічного контролінгу дозволяє підприємству розробляти та впроваджувати стратегії з метою підвищення його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Це дає

можливість забезпечувати стабільний розвиток та успішну конкуренцію на ринку в умовах постійних змін та несприятливих факторів зовнішнього середовища.

4. Основними інструментами контролінгу, які використовує компанія, є: аналіз фінансових показників діяльності, аналіз переваг і аспектів, які необхідно посилити (слабкі сторони).

5. Однак, низький показник рентабельності на аналізованому підприємстві свідчить про проблеми в діяльності компанії, такі як недостатня ефективність виробництва. Контролінг буде одним із важливих інструментом управління бізнесом, який допоможемо ТОВ "Глас Трьош Київ" ефективно використовувати свої ресурси та досягати стратегічних цілей.

6. використання інструментарію контролінгу, зокрема аналіз сильних та слабких сторін, є ефективним засобом вирішення проблеми впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність підприємства. Цей аналіз дозволить розробити стратегію подальшого розвитку та підвищити конкурентоспроможність.

Враховуючи те, що організаційно оформленої системи контролінгу на підприємстві немає, то діяльність все ж таки виконує заступник директора з фінансової роботи та аналізу господарської діяльності.

7. Висновок аналізу стратегічної матриці McKinsey очевидний. ТОВ «Глас Трьош Київ» належить до галузі із середньою привабливістю та хорошою конкурентною позицією. Цей аналіз дозволить вам зрозуміти, які стратегічні зміни можна зробити розмістивши компанію в більш перспективному «квадраті». Ця позиція характеризується високою ринковою привабливістю та відносністю сильних переваг, а це означає, що наша компанія отримає великий прибуток. Використання системи управління ТОВ «Глас Трьош Київ» дозволяє передбачити результат обраної стратегії та максимально зменшити ризик невдачі.

8. Модель McKinsey є ефективним інструментом для застосування контролінгу до основних компонентів підприємства і досягнення лідерства на ринку. Основні компоненти моделі включають стратегічне керівництво, операційний менеджмент, маркетинг та фінанси. Кожен з цих компонентів має важливе значення для успіху підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулова Ю. О. Основні принципи і підходи до організації контролінгу на підприємствах України. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2014. № 11. С. 249–254.
2. Брітченко І.Г., Князевич А. О. Контролінг : навч. посіб. Рівне : Волинські обереги, 2015. 280 с.
3. Бужимська К.О., Оверчук А.В. «Вісник ЖДТУ»: Економіка, Економічні науки, 2017 № 3 (81). с. 70
4. Бутко М.П. Організація системи контролінгу на підприємствах України. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 6, Ч. 2. С. 116–118
5. Ватченко О.Б., Прохорова А.С. Контролінг у системі управління підприємством. Економічний простір. 2016. № 116. С. 209–219. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2016_116_20.
6. Войтюк Д.С. Фактори впливу на рентабельність підприємства в сучасних умовах господарювання. Детермінанти та імперативи розвитку фінансової архітектури України: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22 квітня 2021 р. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2021. – 163 с.
7. Волкова М. В. Контролінг : конспект лекцій (для студентів бакалавріату усіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент). Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. – 152 с.
8. Герасименко В.М. Місце контролінгу в системі підвищення ефективності менеджменту організації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 61. С. 174–179.
9. Говорушко Т.А. Теоретичні аспекти сутності контролінгу і різних його моделей. Формування ринкових відносин в Україні. 2011. № 1. С. 7-10.
10. Гришова І.Ю., Галицький О.М. Механізми страхового захисту підприємств аграрної сфери. Економіка АПК. 2007. №9. С.60-64.

11. Гудзь О.Є. Страхування агроризиків та напрями розвитку агрострахування в Україні. Економіка АПК. 2006. № 8. С. 72-76.
12. Дегтярьова О.О. Формування контролінгового механізму управління ефективністю енергетичної системи промислового підприємства / О.О. Дегтярьова // Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2020. Т. 31 (70), № 4(1). – С. 104–107 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31\(70\)_4\(1\)_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31(70)_4(1)_21).
13. Держстат України. Реалізація промислової продукції за видами URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/pr/vr_rea_ovpp/vr_rea_ovpp_u/arh_gppvr_u.html
14. Дмитренко О.М. Роль стратегічного планування в діяльності сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2009. №1. С.43-47.
15. Досвід Великобританії, Німеччини, США, Японії, Польщі та Угорщини в розвитку малого підприємництва. URL: http://www.giac.ru/content/document_r_564FE1FC-14A2-42CB-AA00-34179DD4DFF3.html. (дата звернення: 11.11.2021).
16. Дудар Д., Маркович І. Фінансовий контролінг як система ефективного управління діяльністю підприємства. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції .Т. : Крок. 2016. С. 71-73.
17. Замятіна Н.В. Місце контролінгу в системі управління сучасним підприємством. Електронний журнал «Економіка та суспільство». 2016. № 7. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/7_2016.pdf
18. Івахненко С.В. Мелих О.В. Фінансовий контролінг: методи та інформаційні технології: монографія. К.: Знання, 2009. 319 с.
19. Лазаренко Д.О. Інформаційно-орієнтована трансформація управління розвитком підприємства. Проблеми соціально-економічного розвитку підприємства: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2012. – С.68-69.

20. Лемішовський В.І. Контролінг в управлінні машинобудівним підприємством: координаційні елементи. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 11. С. 94–97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_11_23.

21. Малярець Л.М. Удосконалення інструментів оперативного контролінгу діяльності підприємства / Л.М. Малярець, Л.Г. Мочона // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2016. Т. 21. Вип. 7 (2). С. 66–69. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_7\(2\)__16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_7(2)__16).

22. Мелень О.В. Прибуток та рентабельність підприємства, резерви їх збільшення / О.В. Мелень, Т.В. Ворожбит // Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю: матеріали 3-ї Всеукр. наук. - практич. конф. Полтава: ПДАА, 2018. С. 215-217.

23. Наші двері відчинені для всіх. URL: <https://wt.com.ua/biblioteka/stati/628-nashi-dveri-otkryty-dlya-vsekh.html> (дата звернення 26.04.2023)

24. Продіус О.І., Лацина С.А. Упровадження системи контролінгу на підприємстві: стандартні помилки та шляхи вирішення. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2016. Т. 21. Вип. 1. С. 147–151. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_1_35.

25. Птащенко Л.О., Сержанов В.В. Фінансовий контролінг: навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 344 с.

26. Пушкар М.С., Пушкар Р.М. Контролінг - інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. - 370 с.

27. Пушкар, М. С. Створення інтелектуальної системи обліку : монографія. Тернопіль : Карт-бланш, 2007. - 152 с.

28. Сабліна Н.В., Зубенко Є.А. Теоретичні аспекти фінансового контролінгу. Вісник НТУ «ХП». 2015. № 23(1132). С. 90–97.

29. Самарцева А.Є. Контролінг в антикризовому управлінні. Молодий вчений. 2016. № 4. С. 173–177. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_4_44.

30. Синчук І.В. Формування системи контролінгу витрат з метою забезпечення ефективності діяльності підприємства. Молодий вчений. 2016. №3. С. 179–182. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_3_44.

31. Стефанюк І.Б. Проблеми використання контролінгу в національній системі державного фінансового контролю. Наукові праці НДФІ. – 2005. – № 2. – С. 81-88.

32. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с

33. Суханова А.В. Організація та робота служби контролінгу на підприємстві. Наукові відкриття та фундаментальні наукові дослідження: світовий досвід: матеріали наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Полтава, 20 травня 2019 р.). Полтава : ГО «Європейська наукова платформа» 2019. Т.6. С. 108–109.

34. Шкарлет С.М. Сутність контролінгової інформації та основні вимоги до її формування / С.М. Шкарлет, М.В. Дубина, М.В. Тунік // Науковий вісник Полісся. 2016. Вип. 2. С. 132–139. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2016_2_23.

ДОДАТКИ