

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТА НА НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНБАСЬКА ДЕРЖАВНА МАШИНОБУДІВНА АКАДЕМІЯ
КАФЕДРА ФІНАНСІВ, БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

РЕЗНІЧЕНКО ДАР'Я АНДРІЇВНА

УДК 336.71
(індекс)

**РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ СИСТЕМИ
ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ
МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 072 – фінанси, банківська справа та страхування

**Автореферат
магістерської роботи на здобуття
освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»**

Краматорськ – 2018

Магістерською роботою є рукопис
Роботу виконано у Донбаській державній машинобудівній академії
Міністерства освіти і науки України (м. Краматорськ).

- Науковий керівник (консультант)** – кандидат економічних наук, доцент
Михайличенко Наталя Миколаївна,
Донбаська державна машинобудівна академія
Міністерства освіти і науки України
(м. Краматорськ), доцент кафедри фінансів,
банківської справи та підприємництва.
- Офіційний рецензент** – кандидат економічних наук, доцент
Фоміченко Інна Петрівна,
Донбаська державна машинобудівна академія
Міністерства освіти і науки України
(м. Краматорськ), доцент кафедри
менеджменту.
- Відповідальний за науково-дослідну роботу студентів на кафедрі фінансів, банківської справи та підприємництва** – кандидат економічних наук, доцент
Михайличенко Наталя Миколаївна,
Донбаська державна машинобудівна академія
Міністерства освіти і науки України
(м. Краматорськ), доцент кафедри фінансів,
банківської справи та підприємництва.

Захист відбудеться 18 грудня 2018 року о 09:00 годині на засіданні державної атестаційної комісії у Донбаській державній машинобудівній академії Міністерства освіти і науки України за адресою: 84313, м. Краматорськ, бул. Машинобудівників, 39а, ауд. 2322.

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Сучасний світовий ринок характеризується постійним удосконаленням умов, в яких доводиться функціонувати підприємству, що веде не просто до зростання ролі управління ним, а й до якісних змін у розумінні його принципів, елементів структури і методів реалізації. У цих жорстких умовах перед керівниками особливо гостро постає задача прогнозування розвитку ринкової ситуації і своєчасна реакція на нові загрози й можливості з метою підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Вона вирішується за рахунок практичної реалізації інноваційного потенціалу господарюючого суб'єкта, яка системно охоплює весь комплекс управлінських заходів, в основу яких покладено систему контролінгу.

Будь-яка система управління підприємством включає контролінгові дії, спрямовані на те, щоб гарантувати виконання поставлених завдань. Як при плануванні, так і при здійсненні управління підприємство повинне мати дані про зміну поведінки об'єктів управління, аби за потреби своєчасно змінювати напрямки та пріоритети розвитку. А в сучасних умовах нестабільності економіки здійснення відповідних заходів дозволяє забезпечити підприємству стабільність та довгострокові перспективи. Застосування контролінгу вітчизняними підприємствами є важливою складовою управління. Передумовами розвитку контролінгу в сучасних умовах є: нестабільність зовнішніх та внутрішніх чинників; потреба пошуку новіших та вдосконалення вже існуючих систем управління, що забезпечують надійність та гнучкість функціонування підприємств; зміни в організації та методології системи інформаційного забезпечення.

Дана тема актуальна на сьогоднішній час оскільки головною концепцією ефективного управління не лише зараз, але й у майбутньому, тобто забезпечення довгострокового ефективного існування підприємства, вважається контролінг, який забезпечує економічну самостійність підприємства, його конкурентоспроможність та стійкість фінансового стану на ринку. Служба контролінгу прагне так керувати процесами поточного аналізу і регулювання планових та фактичних показників, щоб по можливості виключити помилки, відхилення і прорахунки як зараз, так і в майбутньому.

У даний час спостерігається підвищений інтерес з боку вчених до вивчення особливостей організації системи контролінгу, проблем і перспектив її використання на підприємствах. Проблемою теоретичної розробки і практичного впровадження системи контролінгу на підприємствах займалися зарубіжні та українські вчені: Ю.О. Амосов, І.Г. Брітченко, О.А. Зоріна, О.О. Терещенко, М.М. Стефаненко, В.І. Чобіток та інші. Вагомий внесок у вивчені та аналізі інструментарію контролінгу як на оперативному так і на стратегічному рівні управління внесли такі вчені як: В.В. Карцева, О.А. Русановська, М.М. Стефаненко та М.О. Шульга.

Аналіз останніх публікацій показав, що зарубіжні та вітчизняні автори по-різному оцінюють роль та місце контролінгу в управлінні підприємством. Тому на сьогоднішній день налічується багато визначень та трактувань сутності терміну «контролінг». Вітчизняні та зарубіжні вчені здійснили суттєвий внесок у теоретичні основи контролінгу, проте залишаються недостатньо вирішеними питання формування цілісної теоретико-методичної бази формування системи управління підприємством на засадах системного та процесного підходів, антикризового управління та стратегічного контролінгу.

На сьогодні, коли умови діяльності підприємств доволі ускладнені, значна їх кількість зіштовхнулася з проблемами низької ліквідності, збиткової діяльності та неплатоспроможності або взагалі опинилася на грані банкрутства. До цього призвело недостатнє знання принципів функціонування в умовах вільної конкуренції. В даних умовах необхідним є новий, удосконалений підхід до реалізації функцій управління; система, що керує підприємством, повинна бути орієнтована на досягнення не лише поточних (оперативних) цілей у вигляді отримання прибутку, але й на стратегічні – виживання підприємства, конкурентоспроможність, збереження робочих місць. Саме контролінг є системою, у якій переважним стає комплексне вирішення проблем.

Мета магістерської роботи полягає в аналізі важливості застосування контролінгу на вітчизняних підприємствах, розрахунок основних показників діяльності ПрАТ «НКМЗ» за 2014-2017 рр. для оцінки його сучасного стану, для прийняття управлінських рішень, та для покращення поточної роботи, обґрунтування важливості впровадження служби контролінгу на підприємствах, та запропонування заходів для стабільного функціонування елементів системи контролінгу.

Поставлена мета обумовила необхідністю вирішення ряду взаємозалежних завдань:

- аналіз теоретико-методологічних основ контролінгу як системи підвищення ефективності управління підприємством;
- розгляд основних функцій контролінгу та його інструментарію як на стратегічному так і на оперативному рівнях управління;
- проведення загальної характеристики ПрАТ «НКМЗ»;
- оцінка показників фінансового стану ПрАТ «НКМЗ» за 2014-2017 рр.;
- аналіз та оцінка фінансових результатів ПрАТ «НКМЗ» за 2014-2017 рр.;
- розробка пропозицій щодо впровадження елементів системи контролінгу;
- проведення ступінчастого розрахунку сум покриття для випускаючої продукції за 2014-2017 рр.;
- проведення АВС-аналізу для підвищення ефективності та результативності продажів підприємства.

Об'єктом дослідження магістерської роботи є фінансова діяльність приватного акціонерного товариства «Новокраматорського машинобудівного заводу».

Предметом дослідження є система контролінгу на підприємстві, а також комплекс фінансових показників, які є основою для визначення необхідності впровадження даної системи.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною базою дослідження стали роботи вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, основні методи та інструменти системи контролінгу – ступінчастий розрахунок сум покриття, ABC – аналіз та інші. Інформаційною базою при написанні магістерської роботи є інформаційні джерела (монографії, підручники, навчальні посібники, річні звіти, нормативно-правові та законодавчі акти України). Для здійснення аналізу фінансового стану ПрАТ «НКМЗ» є річна звітність підприємства за 2014 – 2017 роки його діяльності (балансові звіти заводу на 01.01.14, 01.01.15, 01.01.16, 01.01.2017 – форма № 1, звіти про фінансові результати підприємства за 2014-2017 роки – форма № 2).

Наукова складова магістерської роботи полягає у:
подальшому дослідженні:

теоретико-методологічних основ контролінгу, як системи підвищення ефективності управління на підприємстві;

інструментарію контролінгу на оперативному рівні управління;

інструментарію контролінгу на стратегічному рівні управління;

аналітичного оцінювання показників фінансового стану підприємства у подальшому розгляді:

аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «НКМЗ»;

аналіз показників фінансової ліквідності і ділової активності підприємства;

оцінка фінансових результатів ПрАТ «НКМЗ»;

подальшому розвитку і реалізації:

пропозицій щодо впровадження елементів системи контролінгу для більш швидкого збору інформації для керівництва, яке б бачило реальну віддачу від роботи служби контролінгу;

визначення оптимального методу на оперативному рівні управління для прийняття рішень відносно цін, аналізу обороту, витрат та прибутку, а також для планування, контролю та регулювання на підприємстві;

визначення оптимального методу системи контролінгу для визначення найбільш рентабельної продукції, найефективніших напрямів капіталовкладень.

Перший розділ магістерської роботи присвячено дослідженню теоретико-методологічних основ контролінгу як системи підвищення ефективності управління на підприємстві.

В його межах проведено дослідження еволюції поняття «контролінгу» з точки зору його функцій. Розглянуто етапи становлення розвитку

контролінгу. Визначено головну мету, функції системи контролінгу, а також напрями і завдання контролерів на основі практики вітчизняних та іноземних підприємств. Проаналізовано концепції контролінгу. Розглянуто інструменти контролінгу як на оперативному так і на стратегічному рівнях управління та їх головні характеристики, а також досліджено класифікацію інструментів за основними функціями менеджменту. Проаналізовано інструментарій контролінгу на стратегічному рівні управління, а також етапи процесу стратегічного планування.

В другому розділі роботи проаналізовано фінансовий стан ПрАТ «НКМЗ». Досліджено показники фінансової стійкості підприємства, визначено тип фінансової стійкості. Проаналізовано показники фінансової ліквідності та ділової активності. Поведено оцінку фінансових результатів та визначено рівень ефективної діяльності підприємства. Здійснено аналіз динаміки фінансових результатів за 2014-2017 рр.

На основі узагальнених даних про результати діяльності підприємства, розроблено пропозиції щодо впровадження системи контролінгу на підприємстві, які викладено **в третьому розділі** магістерської роботи.

На цьому етапі визначено основні напрями для ефективного впровадження системи контролінгу на вітчизняних підприємствах. Розглянуто основні етапи формування системи контролінгу, а також проблеми, які виникають при впровадженні даної системи. Проведено ступінчастий розрахунок сум покриття на основі даних продукції, виготовленої у ПрАТ «НКМЗ». Проведено АВС-аналіз для визначення найбільш рентабельної продукції та найефективніших напрямів капіталовкладень.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що було визначено рівень фінансового стану ПрАТ «НКМЗ» за певний період, а на основі цих даних були запроваджені пропозиції щодо впровадження системи контролінгу; був проведений ступінчастий розрахунок сум покриття та АВС-аналіз, які показали, що при впровадженні системи контролінгу та його інструментів у практичну діяльність заводу, можна було б досягнути ефективних результатів при мінімальних витратах.

Апробація результатів дослідження. Основні результати магістерської роботи доповідалися і дістали схвалення на науково-практичних конференціях різного рівня: міжнародних – «Ефективне управління і розвиток невиробничої сфери в умовах кризи: погляд молодих науковців», (м. Харків, 2016 р.); «Фінанси, теорія і практика», (м. Київ, 2016 р.); «Фінанси, теорія і практика», (м. Київ, 2017 р.); «Студенти та молодь – для майбутнього України: матеріали IV Міжнр. наук.-практ. конф.», (м. Бахмут, 2018 р.); всеукраїнських – «Управління економікою: теорія та практика. П'яті Чумаченківські читання» (м. Київ, 2016 р.); «Модернізація фінансово-кредитної системи України: виклики глобалізації» (м. Кривий Ріг, 2017 р.); «Соціально-економічні та правові аспекти трансформації суспільства» (м. Бахмут, 2017 р.); «Проблеми обліку, аудиту, аналізу та оподаткування в

умовах глобалізації економіки» (м. Кривий Ріг, 2017 р.); «Соціально-економічні та правові аспекти трансформації суспільства» (м. Бахмут, 2018 р.).

Публікації. Результати дослідження опубліковано у дванадцяти наукових працях, серед яких: дві – статті у спеціалізованих фахових виданнях з економіки (у т.ч. входить до наукометричних баз), інші – матеріали доповідей на наукових конференціях.

Структура й обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, переліку використаних джерел (36 найменувань на 4 сторінках) і чотирьох додатків, містить 27 таблиць і 8 рисунків. Загальний обсяг роботи становить 157 сторінки.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі «**Теоретико-методологічні основи контролінгу як системи підвищення ефективності управління на підприємстві**» уточнено поняття «контролінг» з точки зору його функцій, розглянуто етапи становлення розвитку контролінгу, визначено головну мету, функції системи контролінгу, а також напрями і завдання контролерів на основі практики вітчизняних та іноземних підприємств, розглянуто інструменти контролінгу як на оперативному так і на стратегічному рівні управління.

Сучасний світовий ринок характеризується постійним удосконаленням умов, в яких доводиться функціонувати підприємству, що веде не просто до зростання ролі управління ним, а й до якісних змін у розумінні його принципів, елементів структури і методів реалізації. У цих жорстких умовах перед керівниками особливо гостро постає задача прогнозування розвитку ринкової ситуації і своєчасна реакція на нові загрози й можливості з метою підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Вона вирішується за рахунок практичної реалізації інноваційного потенціалу господарюючого суб'єкта, яка системно охоплює весь комплекс управлінських заходів, в основу яких покладено систему контролінгу.

Наприкінці 20 століття відбулось важливе відкриття у теорії управління бізнесом, а саме: спеціалістам та керівникам у процесі управління необхідна точна, достовірна та повна інформація у режимі реального часу для прийняття ефективних та правильних рішень.

Прийняття управлінських рішень завдяки інформації у режимі реального часу дозволяє поліпшити якісні та кількісні показники підприємства. Спираючись на принцип італійського економіста В. Парето варто відмітити, що 80% успіху підприємства на ринку досягається завдяки 20% актуальної та своєчасної інформації. Основними причинами появи контролінгу є: втручання держави у процеси функціонування підприємств; нестабільність як зовнішніх так і внутрішніх чинників, які висувають додаткові вимоги до системи управління підприємством; виникнення потреб

в покращенні методів управління, фінансового управління, через зростання масштабів виробництва, для забезпечення гнучкості та надійності функціонування підприємством; зміни в організації та методології системи інформаційного забезпечення.

Контролінг займає важливе місце в управлінні компанією, допомагає перейти на новий управлінський рівень для досягнення конкретних цілей, тобто контролінг представляє собою напрямок фінансово-економічної роботи, який пов'язаний з наданням необхідної інформації керівникам для прийняття ефективних тактичних та стратегічних рішень.

У вітчизняній теорії та практиці термін «контролінг» з'явився одночасно з термінами «менеджмент», «управлінський облік» на початку 90-х років 20-го століття. Вітчизняні економісти спираються на визначення контролінгу, яке було сформульовано в інших країнах, оскільки власна база є не повною, і недостатньо вивченою. Але поряд з іноземними економістами є вітчизняні, які дають своє тлумачення поняттю «контролінг». Так професор С. Г. Фалько виділяє три складові цього поняття, а саме:

- філософська: контролінг - філософія і образ мислення керівників, які орієнтовані на ефективне використання ресурсів та розвиток підприємства у довгостроковій перспективі;

- функціональна: контролінг - орієнтована на довгостроковий і ефективний розвиток система інформаційно-аналітичної, методичної та інструментальної підтримки керівників підприємства з досягнення поставлених цілей, що забезпечує реалізацію циклу управління за усіма функціональними сферами і процесами за допомогою виміру ресурсів та результатів діяльності;

- організаційна: контролінг - структурний підрозділ підприємства, який здійснює функції контролінгу, визначені положенням про службу і посадовими інструкціями.

Таким чином, на сьогоднішній день контролінг не асоціюється ні з системою управлінського обліку, ні з контролем, ні з системою інформаційного забезпечення, а частіше за все з «системою управління» компанією в цілому. Контролінг у найбільш загальному вигляді визначається як інтегрована система управління, яка включає контроль, планування, менеджмент та керівництво.

На сьогоднішній день виникають різні зміни при функціонуванні компаній в умовах жорстокої ринкової конкуренції, внаслідок чого спеціалістам у галузі контролінгу доводиться створювати нові управлінські інструменти, складність та кількість яких зростає з кожним роком. При дослідженні інструментальної бази необхідно не тільки спрямовувати увагу на правильному виборі та використанні конкретного інструменту, але і пошуку можливості комбінувати різні інструменти контролінгу для вирішення управлінських завдань. Завдяки такій комбінації інструментів можна досягнути конкретної оперативної або стратегічної мети з мінімальними витратами та за найменший період часу. Інструментальна база

контролінгу – це сукупність методів, процедур, дій, процесів, методик, знань, які використовуються для прийняття правильних управлінських рішень.

В залежності від функцій, цілей та інструментів контролінг поділяють на оперативний та стратегічний. Відмінність між цими напрямками полягає в об'єктах оперативного та стратегічного планування. В залежності від рівня поставлених завдань існує поділ інструментів контролінгу: інструменти стратегічного та оперативного контролінгу, між якими є тісний взаємозв'язок. При цьому головною метою як оперативного так і стратегічного контролінгу є підвищення ефективності прийняття управлінських рішень. Взаємозв'язок між цими видами контролінгу полягає в тому, що при вирішенні питань стратегічного контролінгу, на першому рівні розглядають оперативні питання і, навпаки, оперативні питання можуть бути не вирішені через відсутність належної уваги до стратегії компанії. Тобто оперативний контролінг є основою стратегічного контролінгу, та вирішує питання оперативного контролю, планування, звітності та обліку.

Оперативний контролінг забезпечує управлінський (середній) та технічний (низовий) рівні, та досліджує економічну ефективність та рентабельність діяльності компанії. Даний вид контролінгу орієнтується на сьогодення, на вирішенні тактичних завдань на найближчий момент часу. Оперативний контролінг базується на обліку витрат, тому велика увага приділяється нагляду та контролю за використанням ресурсів, відповідно – витратам. Тому для впливу на розмір майбутніх витрат необхідно порівнювати та аналізувати фактичні та планові значення витрат. Тобто оперативний контролінг представляє собою ефективну схему прийняття вчасних рішень для оптимізації витрат та доходів.

Оперативний контролінг та його інструменти відіграють важливу роль у концепції контролінгу. Сукупність методів та інструментів оперативного контролінгу відрізняються від стратегічного. Головне місце в системі оперативного контролінгу займає управління прибутком. Тому за допомогою інструментів оперативного контролінгу керівники всіх рівнів можуть приймати рішення для досягнення короткострокових цілей підприємства. Згідно думки С. Ю. Цьохли інструменти оперативного контролінгу поділяються на дві групи. До першої групи відносяться: бюджетування; регулювання; ціноутворення; моделювання; аналіз знижок; «стандарт-кост»; маржинальний аналіз. До другої групи відносяться: аналіз точки беззбитковості; аналіз «вузьких» місць; операційний аналіз; ABC – аналіз; аналіз обсягу замовлень; управління запасами матеріалів; «директ-кост» (сум покриття); аналіз результатів за відхиленнями; формування поточних підконтрольних показників; функціонально – вартісний аналіз.

Завдяки стратегічному контролінгу вирішується питання про те, яких фінансових та економічних успіхів повинно досягти підприємство зі сторони довгострокової перспективи, якщо воно хоче забезпечити своє тривале функціонування. В основі стратегічного контролінгу знаходиться ідея безперервного циклу управління, яка включає: визначення цілей розвитку

підприємства; моделювання факторів для визначення досягнення цих цілей та обмежень, які існують в організації; планування дій для досягнення поставленої мети; проведення моніторингу для відстеження стану головних показників ефективності та відхилення їх від плану; аналіз результатів; складання фінансової та управлінської звітності, для прийняття керівниками управлінських рішень.

Інструменти стратегічного контролінгу різноманітні, але більшість з них використовується для виявлення майбутніх ризиків та можливостей для підприємства. До головних інструментів стратегічного контролінгу варто віднести: SWOT – аналіз; портфельний аналіз; розробка сценаріїв; аналіз сильних та слабких сторін підприємства; аналіз балансу, розрахунок прибутку та збитку; теорія обмежень тагрет – костинг; стратегічні карти; система збалансованих показників (Balanced Score Card); трансфертні ціни; бенчмаркінг; аналіз життєвого циклу продукту; побудова дерева цілей; GAP – аналіз (аналіз стратегічних розривів); аналіз конкуренції; аналіз потенціалу.

У другому розділі **«Оцінка перспектив впровадження систем контролінгув управлінську практику ПрАТ «НКМЗ»** проведено загальну характеристику ПрАТ «НКМЗ», проаналізовано показники фінансової стійкості, фінансової ліквідності та ділової активності підприємства за 2014-2017 рр., проведено оцінку фінансових результатів ПрАТ «НКМЗ».

Контролінг займає важливе місце в управлінні компанією, представляє собою напрямок фінансово-економічної роботи, який пов'язаний з наданням необхідної інформації керівникам для прийняття ефективних тактичних та стратегічних рішень.

Головною метою контролінгу є підтримка ефективного функціонування компанії, а також діагностика його фінансово-економічного стану, порівняння його з прогнозованим, виявлення та попередження негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на фінансовий результат компанії.

Найважливішими завданнями контролінгу є підтримка постійної платоспроможності, забезпечення ліквідності, досягнення високого належного рівня ліквідності та рентабельності. Фінансовий контролінг використовується як інструмент аналізу балансу, за допомогою якого можна проаналізувати фінансовий стан підприємства.

До головних та важливих показників діяльності підприємства, які визначаються за допомогою даних про обсяг виробництва та балансу відносяться: показники фінансової стійкості; показники ліквідності та платоспроможності; показники рентабельності; показники ділової активності.

За 2014-2017 рр. всі показники фінансової стійкості відповідають нормативному значенню. На кінець звітного періоду підприємство має достатню кількість власного капіталу, власних оборотних коштів, але при цьому має значну частку позикових коштів, які може покрити самостійно власними коштами, але якщо у подальшому підприємство не збільшить

власні кошти, тоді не зможе покрити позикові кошти і стане фінансово залежним від зовнішніх джерел фінансування.

На основі розрахованих показників можна стверджувати, що підприємство має абсолютний тип фінансової стійкості, воно може покрити власними оборотними коштами всі запаси, тобто підприємство вважається незалежним від кредиторів.

Важливим етапом аналізу фінансового стану є визначення показників платоспроможності та ліквідності підприємства.

Завдяки платоспроможності та ліквідності визначаються потреби в необхідних ресурсах для забезпечення виробництва. Вони спрямовані на забезпечення надходжень та витрат грошових коштів, виконанні розрахунків із зобов'язаннями, досягненні раціональних пропорцій власного і позикового капіталу і найбільш ефективного його використання.

Оцінка платоспроможності та ліквідності необхідна не тільки підприємству з метою аналізу й прогнозування його подальшої фінансової діяльності, а й для його партнерів та потенційних інвесторів.

Показники загальної ліквідності відповідають нормативному значенню, тобто підприємство своїми активами може погасити всі свої зобов'язання, не зашкоджуючи при цьому своїй діяльності. Також показник поточної ліквідності (ТЛ), має позитивні значення: у 2014 р. – 953379 тис. грн., у 2015 р. – 1652359 тис. грн., у 2016 р. – 1629067 тис. грн., у 2017 р. – 1279736 тис. грн. Тобто значення показників поточної ліквідності свідчать про платоспроможність підприємства на найближчий проміжок часу.

Аналіз та оцінка ділової активності проявляється в дослідженні динаміки та рівнів різних коефіцієнтів оборотності, основними з яких є: коефіцієнт оборотності активів; коефіцієнт оборотності основних фондів; коефіцієнт оборотності запасів; коефіцієнт оборотності оборотного капіталу та власного капіталу; коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості. Показники оборотності вважаються необхідними та важливими, оскільки характеристики обороту багато в чому визначають рівень прибутковості підприємства.

Аналіз фінансових результатів є одним з головних напрямків фінансового аналізу організації, оскільки показники фінансових результатів характеризують ефективність діяльності підприємства.

Основною метою аналізу фінансових результатів є визначення якості та повноти їх отримання, оцінка динаміки абсолютних та відносних показників, з'ясування ступеня впливу факторів на зміну прибутку та рентабельності, виявлення можливих резервів їх зростання.

Важливим при аналізі фінансового стану компанії є розрахунок показників рентабельності, які характеризують його роботу взагалі, а також прибутковість різних напрямів його роботи (фінансову, інвестиційну, операційну). Ці показники дають комплексну оцінку ефективності діяльності підприємства, на їх основі можна оцінити ефективність управління, оскільки

високий прибуток залежить від правильності та оперативності прийнятті управлінських рішень. Тому рентабельність розглядається як один із критеріїв оцінки якості управління підприємством. За 2014-2017 рр. більшість показників рентабельності у 2017 р. зменшилось, але не значно. Всі показники мають позитивне значення, отже підприємство ефективно веде свою діяльність і є прибутковим.

Значення показника рентабельності виробництва у 2017 р. збільшився, оскільки виріс валовий прибуток, але і собівартість продукції у порівнянні з 2014 р. виросла, для її зменшення необхідно впроваджувати необхідні заходи, такі як зміна постачальників сировини, за меншою ціною, більш раціональне використання ресурсів, для виготовлення продукції.

Отже, підводячи підсумки варто відмітити, що фінансовий стан ПрАТ «НКМЗ» знаходиться на високому рівні, хоча у 2017 р. більшість показників зменшились. Така ситуація спостерігається завдяки підтримці платоспроможності та ліквідності підприємства, наявності абсолютної фінансової стійкості, та високих показників рентабельності і ділової активності.

У третьому розділі **«Розробка пропозицій щодо впровадження елементів системи контролінгу»** розроблено основні пропозиції щодо впровадження елементів системи контролінгу, проведено та проаналізовано важливий метод служби контролінгу – ступінчастий розрахунок сум покриття, проведено ABC-аналіз для визначення найбільш рентабельної продукції та найефективніших напрямів капіталовкладень.

Головною ідеєю при впровадженні системи контролінгу на підприємстві повинна бути спрямованість на більш швидкий збір інформації для керівництва, яке б бачило реальну віддачу від роботи служби контролінгу.

Впровадження елементів системи контролінгу на підприємстві відіграє важливу роль та, у першу чергу, спрямовано на майбутній період. Завданням цієї системи є не тільки звіт про отримані прибутки або фактично здійсненні витрати, а й забезпечення на підприємстві менеджменту якісною та повною інформацією для прийняття рішень з приводу планування майбутніх доходів та витрат.

Необхідність та важливість впровадження контролінгу на вітчизняних підприємствах обумовлено такими передумовами: законодавчими (формування нормативних та законодавчих документів, які надають економічну свободу в межах податкового законодавства), теоретичними (адаптація іноземного обліку до української теорії та практики), і практичними (підвищення конкуренції на вітчизняному ринку, необхідність такої системи, яка б забезпечила своєчасне отримання конкурентних переваг організації та їх ефективного використання; необхідність впровадження нових технологій управління підприємством для адаптації системи управління до мінливих умов господарювання; підвищення рівня кваліфікації працівників та інше).

При прийнятті рішення щодо впровадження системи контролінгу на підприємстві, керівник повинен усвідомлювати сутність, цілі, значення, функції контролінгу, тобто розробити концепцію контролінгу, яка б відповідала цілям цієї організації та задовольняла потреби керівника. Розробка системи контролінгу та її впровадження містить у собі ряд послідовних та взаємопов'язаних етапів з реорганізації системи управління у компанії.

При впровадженні системи контролінгу виникає ряд проблем на підприємстві, а саме: виникнення несумісності із традиційними системами інформаційного забезпечення; недосконалість існуючих методів аналізу; загроза статусу груп (бухгалтерії, фінансовому відділу, планово-економічному відділу); низька сумісність з корпоративною культурою; необхідність додаткового вивчення; виникнення труднощів порівняно з традиційними методиками.

У наукових дослідженнях існують різні думки щодо методів впровадження системи контролінгу. Одна з них свідчить про формування системи контролінгу невеликими темпами, які повинні супроводжуватись незначними змінами існуючої системи управління.

Існують вчені з іншою думкою, які опираються на інтенсивний шлях змін, внаслідок якої відбувається швидка перебудова існуючої системи управління. Але найбільш популярним та прийнятним способом впровадження елементів системи контролінгу є метод «планової еволюції», завдяки якому можна використати переваги перших двох шляхів і максимально зменшити опір запровадження системи контролінгу.

Важливим моментом при впровадженні системи контролінгу є правильний вибір виконавців. До основних функцій вітчизняного контролера відносять: планування, інформаційне забезпечення, порівняння результатів діяльності, регулювання, складання звітності та консультація. При виконанні своїх функцій служба контролінгу використовує багато методів, основним з яких є розрахунок сум покриття.

Сума покриття представляє собою різницю між виручкою від продажу та змінними витратами. Таким чином, прибуток виникає у тому випадку, якщо накопичені суми покриття за всією проданою продукцією становлять більше величини постійних витрат підприємства.

Система розрахунку суми покриття, яка ґрунтується на розподілі витрат на постійні та змінні, називається системою «директ-костинг». Ступінчастий розрахунок сум покриття повинен забезпечувати керівництво та менеджерів підприємства цілеспрямованою інформацією. Цей розрахунок спрямований на ринок та представляє собою надійні данні для прийняття рішень відносно цін, аналізу обороту, витрат та прибутку, а також для планування, контролю та регулювання на підприємстві.

Метод розрахунку сум покриття – це управлінська інформаційна система, яка у рамках своєї дії планомірно забезпечує повне покриття витрат і відповідно до можливостей ринку – отримання прибутку, і яка дозволяє

фінансувати заходи щодо розширення і розвитку підприємства за рахунок власних коштів.

Таким чином, метод ступінчастого розрахунку сум покриття має свої переваги, для використання його на підприємстві:

- допомагає дізнатись зміну перемінних витрат при зміні обсягів виробництва у кількісному вираженні, та в той же час встановити для кожної продукції притаманний їй фінансовий результат. Саме це допомагає підприємству здійснювати ефективну цінову політику, формуючи адекватну систему знижок;

- з'являється реальна можливість управління виробничою програмою шляхом порівняння прибутковості окремих товарів, обґрунтування рішення про доцільність включення нових продуктів у виробничу програму. До тих пір поки продаж певної продукції забезпечує позитивну суму покриття, такі виробничі витрати вносять свій внесок у покриття постійних витрат;

- з'являється можливість оцінити вплив постійних витрат на кінцевих результаті роботи підприємства. На сьогоднішній день частка постійних витрат на багатьох підприємствах має значну питому вагу, аналіз впливу цих витрат на прибуток, з точки зору сум покриття, дозволить менеджеру оцінити склад витрат з метою їх оптимізації.

Основними можливостями та перевагами, які формуються системою контролінгу є: реальність оцінки потенціалу та фінансової стабільності підприємства; отримання достовірної та оперативної інформації щодо поточного стану основних показників діяльності підприємства; передбачення перспектив розвитку підприємства та прийняття стратегічного рішення, яке буде сприяти підвищенню та поліпшенню конкурентоспроможності компанії; забезпечення зацікавленістю не тільки вище керівництво, а й робітників у реалізації стратегічної мети та завдань підприємства.

Одним з важливих інструментів служби контролінгу на оперативному рівні є ABC – аналіз. Даний метод контролінгу використовується при селективному відборі найцінніших для підприємства постачальників і клієнтів, найважливіших видів сировини і матеріалів, найвагоміших елементів витрат, найбільш рентабельної продукції, найефективніших напрямів капіталовкладень.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі проведено теоретичне узагальнення поняття «контролінг», показана важливість впровадження служби контролінгу на сучасних підприємствах для здійснення більш ефективного управління, та надання необхідної інформації керівникам для прийняття ефективних тактичних та стратегічних рішень. Зміст основних висновків і рекомендацій полягає в наступному.

1. У роботі уточнено сутність поняття «контролінг». Під контролінгом слід розуміти спеціальну систему методів та інструментів, яка спрямована на

функціональну підтримку менеджменту підприємства, що охоплює інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг; система, орієнтована на майбутній розвиток підприємства; основною його метою є орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку й вартості капіталу при мінімізації ризику та збереженні ліквідності й платоспроможності підприємства.

2. Визначено основні причини появи контролінгу, а саме: втручання держави у процесі функціонування підприємств; нестабільність як зовнішніх так і внутрішніх чинників, які висувають додаткові вимоги до системи управління підприємством; виникнення потреб в покращенні методів управління, фінансового управління, через зростання масштабів виробництва, для забезпечення гнучкості та надійності функціонування підприємством; зміни в організації та методології системи інформаційного забезпечення. Розглянуто основні етапи становлення та розвитку контролінгу.

3. Проаналізовано інструментарій контролінгу на оперативному рівні управління. Оперативний контролінг забезпечує управлінський (середній) та технічний (низовий) рівні, та досліджує економічну ефективність та рентабельність діяльності компанії. Даний вид контролінгу орієнтується на сьогодення, на вирішенні тактичних завдань на найближчий момент часу. Оперативний контролінг базується на обліку витрат, тому велика увага приділяється нагляду та контролю за використанням ресурсів, відповідно – витратам.

4. Розглянуто та проаналізовано інструментарій контролінгу на стратегічному рівні управління. Завдяки стратегічному контролінгу вирішується питання про те, яких фінансових та економічних успіхів повинно досягти підприємство зі сторони довгострокової перспективи, якщо воно хоче забезпечити своє тривале функціонування. В основі стратегічного контролінгу знаходиться ідея безперервного циклу управління.

5. Проведена загальна характеристика ПрАТ «НКМЗ» за 2014-2017 рр. З метою збереження конкурентоспроможності на світовому ринку, основним стратегічним завданням, поставленим перед фахівцями заводу, є розробка нових технологій, що дозволяють розширити технологічні можливості заводу, забезпечують виготовлення нової номенклатури устаткування і залучення нових ринків збуту.

6. Проаналізована фінансова стійкість ПрАТ «НКМЗ». На основі аналізу типу фінансової стійкості можна стверджувати, що підприємство має абсолютний тип фінансової стійкості, воно може покрити власними оборотними коштами всі запаси, тобто підприємство вважається незалежним від кредиторів.

7. Досліджено показники фінансової ліквідності. Підприємство має абсолютну ліквідність балансу. Показники загальної ліквідності відповідають нормативному значенню, тобто підприємство своїми активами може погасити всі свої зобов'язання, не зашкоджуючи при цьому своїй діяльності.

8. Здійснено аналіз динаміки фінансових результатів ПрАТ «НКМЗ» за 2014-2017 рр. Чистий фінансовий результат у 2017 р. зменшився у порівнянні з 2016 р. через збільшення витрат підприємства: адміністративних витрат, витрат на збут, та інших операційних витрат.

9. Проаналізовано ефективність діяльності підприємства за допомогою показників рентабельності за 2014-2017 рр. Більшість показників рентабельності у 2017 р. зменшилось, але не значно. Всі показники мають позитивне значення, отже підприємство ефективно веде свою діяльність і є прибутковим.

10. фінансовий стан ПрАТ «НКМЗ» знаходиться на високому рівні, хоча у 2017 р. більшість показників зменшились. Така ситуація спостерігається завдяки підтримці платоспроможності та ліквідності підприємства, наявності абсолютної фінансової стійкості, та високих показників рентабельності і ділової активності.

11. Основними рекомендаціями при впровадженні системи контролінгу є: процес впровадження системи контролінгу повинен розпочинатись з прийняття рішення про необхідність створення нової аналітично-інформаційної системи управління; найбільш сприятливим моментом для побудови системи контролінгу є поява слабких сигналів щодо виникнення негараздів та слабких місць у діяльності підприємства; при виборі моменту впровадження елементів системи контролінгу необхідно враховувати наявність достатньої кількості людських та фінансових ресурсів у підприємства, психологічний клімат у колективі, якщо підприємство має критичний стан, то важко пояснити необхідність нових витрат для підвищення та покращення ефективності управління за допомогою контролінгу; важливим моментом при впровадженні системи контролінгу є правильний вибір виконавців, до основних функцій вітчизняного контролера відносять: планування, інформаційне забезпечення, порівняння результатів діяльності, регулювання, складання звітності та консультація; поетапний підхід щодо впровадження служби контролінгу на підприємстві є доцільним, тому що отримання необхідної інформації іншими службами та невеликі фінансові витрати на утримання спеціалістів продемонструють переваги при її запровадженні та у майбутньому не виникнуть сумнівів щодо збільшення витрат на утримання нової служби.

12. Проведено ступінчастий розрахунок сум покриття за 2014-2017 рр., на основі даних, випускаючої продукції, ПрАТ «НКМЗ». Розрахунок сум покриття дозволяє визначити, скільки коштів заробляє фірма, виробляючи та реалізуючи свою продукцію з тим, щоб окупити постійні витрати та отримати прибуток. Завдяки розрахунку сум покриття можна побачити на якому етапі виникає збиток, тобто який етап містить у собі більші витрати, і які необхідно оптимізувати. Розглянувши всі види продукції, важливо відмітити найбільшу рентабельність у виробництві машин та устаткування для металургійної промисловості. Важливо приділити особливу увагу саме цій продукції, оскільки вона приносить більший прибуток, при цьому

необхідно підвищити якісні характеристики, покращити маркетингову діяльність, для приваблення клієнтів, внаслідок цього збільшити ціну на продукцію.

13. Щодо ABC-аналізу, то завдяки даному підходу можна приділити увагу найбільш пріоритетним напрямкам діяльності підприємства. Даний метод дозволяє концентрувати зусилля та увагу на таких напрямках діяльності, де очікується максимальна віддача. Тому він використовується для дослідження матеріальних потоків, вироблення товарної стратегії та контролю дебіторської заборгованості.

Використання у практичній діяльності отриманих висновків та розроблених рекомендацій щодо впровадження системи контролінгу в управлінську діяльність вітчизняних підприємств, сприятиме підвищенню прийняття ефективних стратегічних та оперативних рішень для отримання запланованих результатів.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ

Публікації у наукових фахових виданнях

1. Михайличенко Н.М. Метод ступінчастого розрахунку сум покриття як основний інструмент служби контролінгу / Н.М. Михайличенко, Д.А. Полянська // Економічний вісник Донбасу, науковий журнал – № 1(47), 2017. – С. 63 – 66. Видання включено до міжнародних наукометричних баз: ResearchBible (Японія, 2016), IndexCopernicus (Польща, 2015)

2. Михайличенко Н.М. Чому досягнення балансу ліквідності та рентабельності вважається головним завданням фінансового контролінгу / Н.М. Михайличенко, Д.А. Полянська // Управління економікою: теорія та практика. П'яті Чумаченківські читання: збірник наукових праць. – Київ, 2016. – С. 173-178. Збірник наукових праць включено до електронної бібліотеки наукових видань e-library.ru Російського індексу наукового цитування (РІНЦ) з листопада 2011 р.

Матеріали доповідей на конференціях

1. Полянская Д.А. Мероприяття по предупреждению потенциального банкротства предприятий в Украине / Д.А. Полянская, Н.Н. Михайличенко // «Ефективне управління і розвиток невиробничої сфери в умовах кризи: погляд молодих науковців»: збірник тез та доповідей Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих учених, магістрантів та студентів. – Харків, 2016. – С. 34-35

2. Полянська Д.А. Підвищення ефективності функціонування підприємства короткостроковому періоді за допомогою інструментів

оперативного контролінгу / Д.А. Полянська // Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції «Фінанси: теорія і практика». – К.: НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ, 2017. – С. 189-190.

3. Грідасов В.М. Сучасний стан іноземних інвестицій та основні проблеми їх залучення / В.М. Грідасов, Д.А. Полянська // МОДЕРНІЗАЦІЯ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. – Кривий Ріг: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2017. – С. 247-249.

4. Полянська Д.А. Стратегічне фінансове планування / Д.А. Полянська // Студентський вісник ДДМА, тематичний збірник наукових праць. – Краматорськ: ДДМА, 2015. – С. 133-135.

5. Полянська Д.А. Проблеми і перспективи формування інфраструктури страхового ринку України / Д.А. Полянська // Студентський вісник ДДМА, тематичний збірник наукових праць. – Краматорськ: ДДМА, 2017. – С. 94-96.

6. Полянська Д.А. Місцеві бюджети як основа місцевих фінансів в Україні / Д.А. Полянська // Соціально-економічні та правові аспекти трансформації суспільства: матеріали XXI Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих вчених. – Бахмут: ДонУЕП, 2017. – с. 144-145.

7. Полянська Д.А. Місцеві бюджети як основа місцевих фінансів в Україні / Д.А. Полянська, Н.М. Михайличенко // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Фінанси: теорія і практика». – К.: НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ, 2016. – 46 с.

8. Михайличенко Н.М. Ступінчастий розрахунок сум покриття як основа контролінгу на оперативному рівні / Н.М. Михайличенко, Д.А. Полянська // «Проблеми обліку, аудиту, аналізу та оподаткування в умовах глобалізації економіки»: матеріали I Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. – Кривий Ріг, 2017. – С. 228-234.

9. Полянська Д.А. Основні проблеми розвитку економічної стратегії України на сучасному етапі / Д.А. Полянська // Соціально-економічні та правові аспекти трансформації суспільства: матеріали XXII Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих вчених. – Бахмут: ДонУЕП, 2018. – С. 30-31.

10. Полянська Д.А. Впровадження сучасної управлінської інформаційної системи «ДИРЕКТ-КОСТИНГ» в управлінські процеси вітчизняних підприємств / Д.А. Полянська // Студенти та молодь – для

майбутнього України: матеріали IV Міжнір. наук.-практ. конф. – Бахмут: ДонУЕП, 2018. – С. 35-37.

АНОТАЦІЯ

Резніченко Д.А. – «Розробка шляхів впровадження елементів системи оперативного контролінгу в управлінські процеси машинобудівного підприємства» – На правах рукопису.

Магістерська робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 072 – Фінанси, банківська справа та страхування. – Донбаська державна машинобудівна академія Міністерства освіти і науки України, Краматорськ, 2018.

Роботу присвячено вирішенню актуального наукового завдання – розробці пропозицій щодо впровадження елементів системи контролінгу в діяльність машинобудівного підприємства.

Уточнено дефініцію поняття «контролінг». Розглянуто інструменти контролінгу як на оперативному так і на стратегічному рівні управління. У магістерській роботі проаналізовані показники фінансового стану для подальшого покращення діяльності підприємства. Розроблено пропозиції щодо впровадження елементів системи контролінгу для ефективної діяльності підприємства і прийняття правильних управлінських рішень.

В першому розділі магістерської роботи розглянуто економічну сутність поняття «контролінг». Визначено головну мету, функції системи контролінгу, а також напрями і завдання контролерів на основі практики вітчизняних та іноземних підприємств. Розглянуто інструментарій контролінгу як на оперативному так і на стратегічному рівні управління.

Другий розділ присвячено аналізу діяльності машинобудівного підприємства на прикладі ПрАТ «НКМЗ»; проведено аналіз та оцінка показників фінансового стану (проаналізовані показники фінансової стійкості, платоспроможності та ліквідності, ділової активності та рентабельності); проаналізовані показники фінансових результатів ПрАТ «НКМЗ» за 2014-2017 рр.

В третьому розділі магістерської роботи розроблено пропозиції щодо впровадження елементів системи контролінгу; проведено аналіз ступінчастого розрахунку сум покриття на основі даних ПрАТ «НКМЗ»; проведено ABC – аналіз.

В четвертому розділі запропоновано заходи щодо поліпшення умов праці на робочому місці.

Ключові слова: система контролінгу, інструменти контролінгу, фінансова стійкість, ліквідність, платоспроможність, ділова активність, фінансові результати, директ-костинг, ABC – аналіз.

АННОТАЦИЯ

Резниченко Д.А. – «Разработка путей внедрения элементов системы оперативного контроллинга в управленческие процессы машиностроительного предприятия» - на правах рукописи.

Магистерская работа для получения образовательного квалификационного уровня «магистр» по специальности 072 – Финансы, банковское дело и страхование. Донбасская государственная машиностроительная академия Министерства образования и науки Украины, Краматорск, 2018.

Работа посвящена решению актуальной научной задачи – разработке предложений по внедрению элементов системы контроллинга в деятельность машиностроительного предприятия.

Уточнено определение понятия «контроллинг». Рассмотрены инструменты контроллинга на оперативном и на стратегическом уровне управления. В магистерской работе проанализированы показатели финансового состояния для дальнейшего улучшения деятельности предприятия. Разработаны предложения по внедрению элементов системы контроллинга для эффективной деятельности предприятия и принятия правильных управленческих решений.

В первом разделе магистерской работы рассмотрено экономическую сущность понятия «контроллинг». Определены главная цель, функции системы контроллинга, а также направления и задачи контролеров на основе практики отечественных и иностранных предпринимателей. Рассмотрены инструменты контроллинга на оперативном уровне управления и их главные характеристики, а также исследована классификация инструментов по основным функциям менеджмента. Проанализировано инструментарий контроллинга как на оперативном так и на стратегическом уровне управления.

Второй раздел посвящен анализу деятельности машиностроительного предприятия на примере ЧАО «НКМЗ»; проведен анализ и оценка показателей финансового состояния (проанализированы показатели финансовой устойчивости, платежеспособности и ликвидности, деловой активности и рентабельности); проанализированы показатели финансовых результатов ЧАО «НКМЗ» за 2014-2017 гг.

В третьем разделе магистерской работы разработаны предложения по внедрению элементов системы контроллинга проведен анализ ступенчатого расчета сумм покрытия на основе данных ЧАО «НКМЗ»; проведен ABC - анализ.

В четвертом разделе предложены меры по улучшению условий труда на рабочем месте.

Ключевые слова: система контроллинга, инструменты контроллинга, финансовая устойчивость, ликвидность, платежеспособность, деловая активность, финансовые результаты, директ-костинг, ABC - анализ.

SUMMARY

Reznichenko D.A., - “Development of the ways of introducing elements of the operational controlling system into the management processes of a machine-building enterprise”– a manuscript.

Master thesis for obtaining the educational qualifying level «master» specialty 072– the Finance, banking and insurance. Donbass state machine-building Academy of the Ministry of education and science of Ukraine, Kramatorsk, 2018.

The work is devoted to solving an actual scientific task - the development of proposals for the introduction of elements of the controlling system into the activity of a machine-building enterprise.

Clarified the definition of the term «controlling». Controlling tools are considered at the operational and strategic management levels. In the master's work analyzed financial performance indicators for further improvement of the enterprise. Developed proposals for the introduction of elements of the controlling system for the effective operation of the enterprise and making the right management decisions.

In the first section of the master's work the economic essence of the concept of "controlling" is considered. The main goal, the functions of the controlling system, as well as the directions and tasks of the controllers on the basis of the practice of domestic and foreign entrepreneurs are defined. Controlling tools at the operational management level and their main characteristics are considered, and the classification of tools by main management functions is investigated. Analyzing the tools of controlling at the operational and at the strategic management level.

The second section is devoted to the analysis of the activity of a machine-building enterprise on the example of PJSC «NKMZ»; the analysis and evaluation of the financial status indicators was carried out (financial stability, solvency and liquidity indicators, business activity and profitability were analyzed); analyzed indicators of financial results of PJSC «NKMZ» for 2014-2017.

In the third section of the master's work, proposals for the introduction of elements of the controlling system were developed; a stepwise calculation of the amount of coverage was analyzed based on data from PJSC «NKMZ»; ABC analysis was performed.

The fourth section proposes measures to improve working conditions in the workplace.

Key words: *controlling system, controlling tools, financial stability, liquidity, solvency, business activity, financial results, direct costing, ABC - analysis.*