

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної  
діяльності

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: «Контролінг у системі менеджменту бізнес-процесів  
виробничого підприємства»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0732-БА  
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми  
Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

Винник М. П.

Керівник: доцент кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
кандидат філософських наук, доцент

Олійник О.М.

Рецензент: доцент кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
доктор наук з державного управління, професор  
Бікулов Д.Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту \_\_\_\_\_

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Д.Т. Бікулов

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

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

Винник Максим Петрович \_\_\_\_\_

1. Тема роботи «Контролінг у системі менеджменту бізнес-процесів виробничого підприємства»

керівник роботи Олійник О.М. кандидат філософських наук, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

затверджені наказом ЗНУ від 15.06.2023 року № 887-с

2. Строк подання студентом роботи 24.11.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) \_\_\_\_\_

1 КОНТРОЛІНГ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

2 ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПАТ «МОТОР СІЧ»

3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПАТ «МОТОР СІЧ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) \_\_\_\_\_  
4 таблиць  
8 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Олійник О.М.		
2	Олійник О.М.		
3	Олійник О.М.		

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ 30.04.2023 р. \_\_\_\_\_

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.04.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.23-16.05.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.23-23.05.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.23-27.05.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.23-25.06.23	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.23-29.08.23	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.23-05.10.23	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	06.10.23-14.10.23	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.10.23-30.10.23	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	01.11.23-06.11.23	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	06.11.2023	
13.	Проходження нормоконтролю.	11.11.17-24.11.23	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	24.11.2023	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2023	

Студент \_\_\_\_\_ М. П. Винник  
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ О. М. Олійник  
(підпис) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ Т.М. Магомедова  
(підпис) (ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 63 с., 4 табл., 8 рис., 56 джерел.

Об'єктом дослідження є процес контролінгу в системі менеджменту бізнес-процесів машинобудівного підприємства ПАТ «Мотор Січ».

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні, наукові та прикладні положення формування контролінгу машинобудівного підприємства. Мета дослідження: наукове обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи контролінгу в забезпеченні ефективності бізнес-процесів машинобудівного підприємства – ПАТ «Мотор Січ».

Методи дослідження: індукції та дедукції, порівняння і систематизації; аналізу і синтезу; абстрактно-логічний.

Специфіка роботи полягає у детальному аналізі стану контролінгу системи менеджменту бізнес-процесів одного з провідних підприємств машинобудівної галузі України – ПАТ «Мотор Січ».

Для дослідження поставленої мети були визначені та вирішені такі завдання: досліджено передумови впровадження контролінгу в практику менеджменту сучасного підприємства; систематизовано та проаналізовано теоретичні та практичні аспекти трактування контролінгу та його місця в системі управління підприємством; визначено специфіку застосування контролінгу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств машинобудівної галузі. У другому роділі роботи здійснено дослідження сучасного стану організаційної структури управління та контролю ПАТ «Мотор Січ» та діагностику стану контролінгу ПАТ «Мотор Січ». На підставі виявлених даних в роботі запропоновано дієвий механізм формування організаційного забезпечення контролінгу ПАТ «Мотор Січ», а також розроблено перспективні напрямки вдосконалення системи контролінгу на підприємстві.

Новизна одержаних результатів полягає в узагальненні теоретичних основ і розробці підходів до забезпечення ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства ПАТ «Мотор Січ». Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні рекомендацій щодо формування напрямків оптимізації організаційної структури ПАТ «Мотор Січ» задля забезпечення ефективного управління його зовнішньоекономічною діяльністю. Результати дослідження пройшли відповідну апробацію.

КОНТРОЛІНГ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, КОНТРОЛЬ, УПРАВЛІННЯ,  
БІЗНЕС-ПРОЦЕС, СТРАТЕГІЯ, МАШИНОБУДУВАННЯ,  
ДВИГУНОБУДУВАННЯ.

## ABSTRACT

Master's thesis: 63 pages, 4 tables, 8 figures, 56 sources.

The object of the research is the process of controlling in the business process management system of the machine-building enterprise Motor Sich PJSC.

The subject of the research is the theoretical-methodical, scientific and applied provisions of the formation of controlling of the machine-building enterprise. The purpose of the research: scientific substantiation of the theoretical-methodical provisions and the development of practical recommendations for improving the controlling system in ensuring the efficiency of business processes of the machine-building enterprise - PJSC "Motor Sich".

Research methods: induction and deduction, comparison and systematization; analysis and synthesis; abstract and logical.

The specificity of the work consists in a detailed analysis of the state of controlling the business process management system of one of the leading enterprises in the machine-building industry of Ukraine - Motor Sich PJSC.

The following tasks were defined and solved for the study of the set goal: the prerequisites for the introduction of controlling into the management practice of a modern enterprise were investigated; theoretical and practical aspects of the interpretation of controlling and its place in the enterprise management system are systematized and analyzed; the specifics of the application of controlling in the management of foreign economic activity of enterprises of the machine-building industry are determined. In the second part of the work, a study of the current state of the organizational structure of management and control of PJSC "Motor Sich" and a diagnosis of the state of controlling of PJSC "Motor Sich" were carried out. On the basis of the revealed data, the work proposes an effective mechanism for the formation of organizational support for controlling PJSC "Motor Sich", as well as developed promising directions for improving the controlling system at the enterprise.

The novelty of the obtained results lies in the generalization of theoretical foundations and the development of approaches to ensuring effective management of foreign economic activities of the machine-building enterprise PJSC "Motor Sich". The practical significance of the obtained results lies in the substantiation of recommendations regarding the formation of directions for optimizing the organizational structure of PJSC "Motor Sich" in order to ensure effective management of its foreign economic activities. The results of the study have passed the corresponding approval.

CONTROLLING, MANAGEMENT SYSTEM, CONTROL, MANAGEMENT, BUSINESS PROCESS, STRATEGY, MECHANICAL ENGINEERING, ENGINE ENGINEERING.

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА .....	2
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 КОНТРОЛІНГ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1 Передумови впровадження, сутність контролінгу та його місце в системі управління підприємством.....	10
1.2 Аналіз специфіки застосування контролінгу в управлінні виробничим підприємством.....	17
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПАТ «МОТОР СІЧ».....	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Мотор Січ» .....	20
2.2 Аналіз сучасного стану контролінгу ПАТ «Мотор Січ».....	27
2.3 Сучасний стан організаційної структури управління та контролю ПАТ «Мотор Січ» .....	35
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПАТ «МОТОР СІЧ».....	42
ВИСНОВКИ.....	52
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ .....	58

## ВСТУП

Вихід українських машинобудівних підприємств на міжнародні ринки, з одного боку, значно розширює можливості підприємств щодо збільшення доходів, а з іншого боку - зумовлює виникнення додаткових обмежень в сфері валютного, митного, податкового регулювання економіки тощо. Крім того, зовнішні та внутрішні умови ведення бізнесу не є сталими, а постійно змінюються. Значно збільшується інформаційне навантаження на систему управління підприємством, яка виявляється неспроможною своєчасно адаптуватися і стає перешкодою для прибуткового ведення зовнішньоекономічних операцій та розвитку бізнесу взагалі. За таких умов стає необхідним реформування системи управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняного машинобудівного підприємства, і, зокрема, застосування контролінгу є саме тим засобом, який забезпечить впорядкованість, релевантність інформаційних потоків, оптимізацію організаційної структури із метою підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності та досягнення стратегічних цілей господарювання.

Вивченню та розробленню системи контролінгу різних видів діяльності та підприємства у цілому присвячені праці таких вчених, як Г. М. Воляник [1], О. А. Зоріна [2], І. О. Криворотько [3], О. О. Терещенко [4], С. Г. Фалько [5], К. В. Шевчук [6]. Вивченням сутності, особливостей та методики застосування окремих контролінгових інструментів займалися такі вчені, як І. С. Білик [7], С. М. Волошин [8], Л. В. Попович [9], М. І. Скрипник [10] та інші. Дослідження зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств знайшло відображення у працях Є. Маказан [11], Д.Т. Бікулов [12], Н. В.Проскурніна [13] та ін.

При значному внеску перелічених та інших вчених у розвиток теоретичних та практичних аспектів використання системи контролінгу

недостатньо вивченими є питання застосування контролінгу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю на машинобудівних підприємствах. Розроблення організаційно-економічних основ контролінгу зовнішньоекономічної діяльності дасть вітчизняним машинобудівним підприємствам можливість підвищити прозорість і прибутковість зовнішньоекономічних операцій через упровадження в систему управління контролінгу, що є сприятливим підґрунтям для розширення активності на зовнішніх ринках і подальшого розвитку господарської діяльності.

Актуальність зазначених питань зумовила вибір теми дослідження, його мету, завдання і структуру.

Метою дослідження є наукове обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи контролінгу в забезпеченні ефективності бізнес-процесів машинобудівного підприємства – ПАТ «Мотор Січ».

Для дослідження поставленої мети були визначені та вирішені такі завдання:

дослідити передумови впровадження контролінга в практику менеджменту сучасного підприємства;

систематизувати і проаналізувати теоретичні та практичні аспекти трактування контролінга та його місця в системі управління підприємством;

проаналізувати специфіку застосування контролінгу в менеджменті бізнес-процесів виробничого підприємства;

здійснити дослідження сучасного стану організаційної структури управління та контролю ПАТ «Мотор Січ»;

діагностувати стан контролінгу ПАТ «Мотор Січ»;

запропонувати дієвий механізм формування організаційного забезпечення контролінгу ПАТ «Мотор Січ»;

розробити перспективні напрямки вдосконалення системи контролінгу на ПАТ «Мотор Січ».

Об'єктом дослідження є процес контролінгу в системі менеджменту



бізнес-процесів машинобудівного підприємства ПАТ «Мотор Січ».

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні, наукові та прикладні положення формування контролінгу машинобудівного підприємства.

Методи дослідження. В основу методології дослідження покладено системний підхід, у межах якого застосовано методи: індукції та дедукції, порівняння і систематизації — при дослідженні сутнісних характеристик та еволюції базових понять дослідження; аналізу і синтезу — для вивчення агресивності зовнішнього середовища та підконтрольності внутрішніх процесів; непараметричні статистичні — для характеристики поточного стану та виявлення тенденцій розвитку ПАТ «Мотор Січ»; абстрактно-логічний — для теоретичних узагальнень і висновків дослідження.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі, нормативно-правові акти України, вітчизняна і зарубіжна наукова література, статистичні дані Державного комітету статистики України, звітність та первинна документація підприємства, ресурси мережі Інтернет.

Новизна одержаних результатів полягає в узагальненні теоретичних основ і розробці підходів до забезпечення ефективного управління бізнес-процесами машинобудівного підприємства ПАТ «Мотор Січ». Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні рекомендацій щодо формування напрямків оптимізації організаційної структури ПАТ «Мотор Січ» задля забезпечення ефективності його бізнес-процесів.

## РОЗДІЛ 1

### КОНТРОЛІНГ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Передумови впровадження, сутність контролінгу та його місце в системі управління підприємством

Машинобудування є однією з основних галузей економіки України. Продукція машинобудівних підприємств забезпечує технічне озброєння підприємств інших галузей, і тим самим приймає участь у підвищенні потенціалу окремих підприємств і розвитку всього національного господарства держави. Проте, на сьогодні стан машинобудівної галузі України є незадовільним і характеризується певними негативними тенденціями. Вітчизняний машинобудівний комплекс складають більше 11 000 підприємств, з яких 1,23 % - великих, 15,80 % - середніх, 82,97 % - малих. На машинобудівних підприємствах сконцентровано більше 15 % вартості основних засобів всієї промисловості і зайнято понад 22 % кількості найманих працівників [14].

Визначення контролінгу, запропоновані різними вченими, можна групувати за типом використаного підходу, системного чи процесного.

Контролінг - окрема інформаційна підсистема підприємства для стратегічного управління на основі синтезу знань з менеджменту, маркетингу, фінансового й управлінського обліку, статистики, аналізу, контролю та прогнозування [33, С. 12-32].

Кармінський А.М, Фалько С.Г. розрізняють філософський, функціональний, організаційний та науковий аспекти контролінгу.

З філософської точки зору, контролінг - образ мислення керівництва підприємства, сфокусований на оптимальному використанні ресурсів і на тривалому розвитку підприємства.

З функціональної точки зору, контролінг - система, яка, зокрема, служить для надання інформації, а також методичної та інструментальної підтримки керівництва підприємства.

З організаційної точки зору, контролінг - організаційна одиниця підприємства, яка виконує функції контролінгу, встановлені на конкретному підприємстві.

Як наукова дисципліна контролінг займається теорією вимірювання ресурсів, процесів і результатів виробничо-економічної діяльності.

Контролінг - нова концепція управління підприємством, функція підтримки управління підприємством, яка виконується контролерами [34, С.8-9].

Контролінг - сукупність методів і процедур із координації обліку, контролю, аналізу, планування з метою інформаційно-консультаційного забезпечення управлінських рішень [35].

Контролінг - це нова концепція управління в рамках сучасного менеджменту, провідна функція менеджменту, що будує взаємозв'язки між іншими окремими функціями - плануванням, координуванням, контролем, обліком та аналізом [36].

На основі узагальнення існуючих визначень контролінгу пропонуємо під контролінгом розуміти підсистему системи управління підприємством, що є прошарком між функціональними ланками підприємства і ланкою прийняття управлінського рішення, відповідає за організацію, зміст і розподіл прямих та зворотних інформаційних потоків між ними з метою адаптації їхньої діяльності до змінних зовнішніх умов і забезпечує високу обґрунтованість управлінських рішень, орієнтованих на досягнення встановленої мети.

Контролінг, займає центральне місце в системі управління підприємством (рис. 1.1). Вся система управління поділена на функціональні підсистеми, кількість та види яких можуть відрізнятися на різних підприємствах або організаціях відповідно до специфіки діяльності.

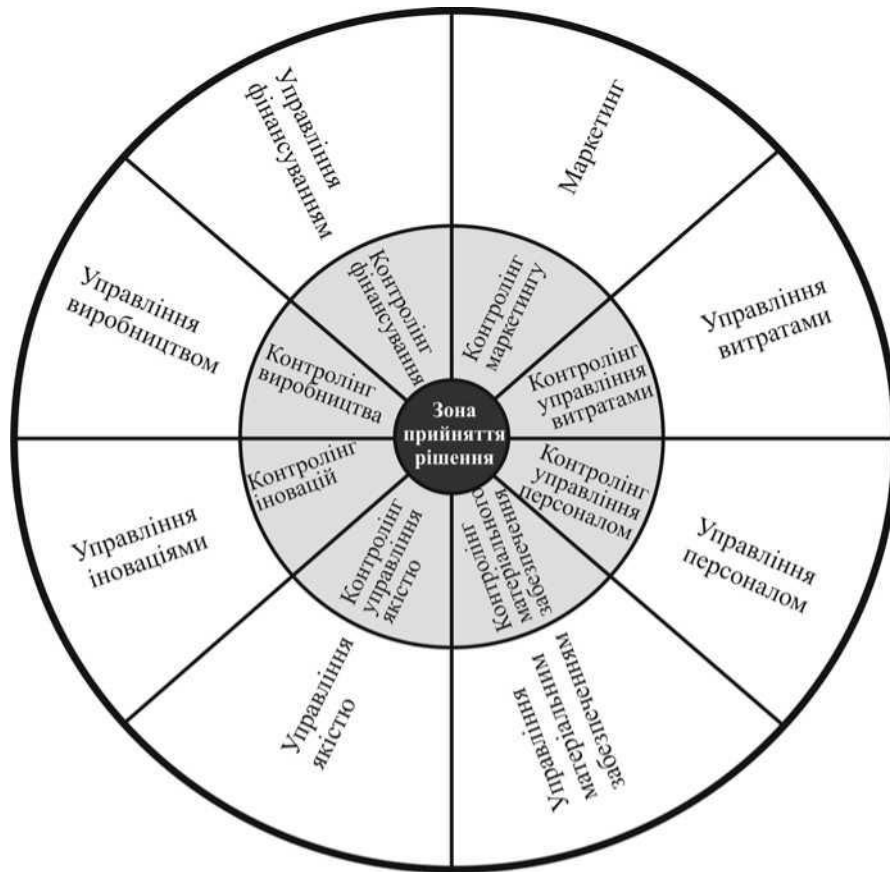


Рис. 1.1 Місце контролінгу в системі управління підприємством

Як свідчить досвід підприємств, процедура проведення контролінгу має виконуватися у такій послідовності. На першому етапі проведення контролінгу здійснюється вибір оптимальних для даного підприємства методик аналізу інформації. На другому етапі його виконання відбувається збір інформації для розрахунку показників, аналіз яких має відбуватися. На третьому етапі виконується порівняння фактичних показників з прийнятими нормативами. На четвертому етапі аналізуються потенційний вплив відхилень на ймовірність досягнення мети діяльності підприємства або організації, причини відхилень. На п'ятому етапі здійснюється розроблення альтернативних управлінських рішень для подальшої мінімізації відхилень, які на новому колі циклу повертаються функціональним підсистемам у вигляді рекомендацій щодо вибору альтернативних напрямів розвитку підприємства та очікуваних результатів їх впровадження.

Технологія контролінгу передбачає реалізацію циклу окремих етапів: визначення цілей діяльності, встановлення планових показників діяльності, облік і контроль фактичних показників діяльності, аналіз фактичних показників, тобто порівняння їх з плановими, визначення причин відхилень, коригування цілей [59, С. 141] (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Цикл контролінгу

На етапі планування завданням контролінгу, на наш погляд, є формалізація цілей через систему показників, тобто визначається система показників, нормативи цих показників і методика їх розрахунку, які б найбільш достовірно свідчили про досягнення цілей. Завданням обліку є збір фактичної інформації за встановленими показниками. Систематизуємо інструменти контролінгу за призначенням, яке є визначальним фактором при обранні інструмента для застосування (табл. 1.1). Так, для максимізації прибутку доцільно використовувати такі інструменти: таргет-костинг — на етапі впровадження нової продукції; CVP-аналіз — при визначенні мінімального обсягу виробництва конкретного продукту; ABC-аналіз, портфельний аналіз — при оптимізації портфелю продукції, переліку клієнтів, ресурсів; ФВА — для залучення нових клієнтів, збільшення частки ринку на якому підприємство пропонує продукцію.

Таблиця 1.1 - Інструменти контролінгу зовнішньоекономічної діяльності

Інструмент	Сутність інструмента	Етап циклу, на якому застосовується	Призначення інструмента
1	2	3	4
Таргет-костинг	Розрахунок собівартості виробу за задалегідь встановленою ціною, яка визначається за допомогою маркетингових досліджень і є очікуваною ринковою ціною продукту або послуги [42]	Планування, облік	Застосовується на етапі проектування нового виробу або модернізації старіючого. Доцільно використовувати на підприємствах, що працюють в умовах жорсткої конкуренції
Кайзен-костинг	Забезпечення необхідного рівня собівартості продукту і пошук можливостей зниження витрат до деякого цільового рівня. Встановлюється відхилення фактично досягнутого скорочення витрат від запланованого [42; 43]	Планування, контроль, аналіз	Застосовується для скорочення витрат на виробництво виробів, розроблених раніше
Стандарт-костинг	Система обліку витрат і калькулювання собівартості з використанням нормативів витрат [43; 44]	Планування, облік	Використовується в галузях, в яких ціни на ресурси відносно стабільні, а сама продукція не змінюється протягом тривалого періоду
ФВА (функціонально-вартісний аналіз)	Досягнення найвищого рівня задоволення споживчих властивостей продукції за рахунок аналізу та вибору таких характеристик продукту, які мають найбільший вплив на його ефективність та конкурентоздатність, при одночасному зниженні усіх видів виробничих витрат [45; 46]	Планування, аналіз, визначення цілей	Застосовується для оптимізації життєвого циклу проекту продукції і більш ефективного використання ресурсів, збільшення прибутків, підвищення якості, збільшення частки ринку
Метод ABC (Activity Based Costing)	Метод калькулювання, що передбачає спочатку групування накладних витрат за основними видами діяльності, а потім розподіл їх між видами продукції, виходячи з того, які види діяльності потрібні для виготовлення цієї продукції [47; 48]	Планування, облік	Метод забезпечує більш точне визначення вартості певного продукту, особливо у випадках, коли непрямі витрати перевищують прямі
XYZ-аналіз	Класифікація ресурсів за стабільністю їх споживання та фактором впевненості в очікуваному обсязі їх споживання у майбутньому [50]	Аналіз	Застосовується для зниження витрат на закупівлю, доставку, зберігання запасів

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
ABC-аналіз	Ранжування об'єктів за різними параметрами. В основі аналізу лежить правило Парето, або принцип 80/20, згідно з яким 20% зусиль забезпечують 80% результату, а решта 20% результату досягається 80% зусиль [49; 50]	Аналіз, визначення цілей	Може застосовуватися для виявлення найбільш продуктивних видів діяльності, найбільш ефективних ресурсів, найкращих клієнтів та ін. залежно від їх внеску до загального результату
Бюджетування	Процес планування майбутньої діяльності підприємства і оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів – погоджених планів діяльності компанії в цілому та його структурних підрозділів, виражених у кількісних фінансових показниках. Практичне впровадження бюджетування передбачає виділення серед структурних підрозділів підприємства окремих центрів відповідальності [51; 52]	Планування, контроль, аналіз	Підвищує ефективність планування фінансових ресурсів, забезпечує гнучкість в управлінні й контролі за собівартістю продукції. Надає можливість топ-менеджеру займатися стратегічними питаннями розвитку бізнесу, в той час керівники структурних підрозділів несуть відповідальність за виконання своїх бюджетів
CVP-аналіз	Аналіз співвідношення «витрати – обсяг реалізації – прибуток», який досліджує вплив зміни обсягів виробництва на зміну фінансових результатів діяльності підприємства [52]	Аналіз, визначення цілей	Застосовується для визначення оптимального з точки зору максимізації прибутку співвідношення між змінними, постійними витратами, ціною та обсягом виробництва продукції, визначення мінімального обсягу виробництва продукції, що забезпечує прибуток
Фінансовий аналіз	Передбачає факторний аналіз, аналіз фінансового стану за допомогою розрахунку показників фінансового стану та порівняння їх з аналогічними показниками минулих періодів або інших підприємств, інше [51]	Аналіз	Використовується для виявлення недоліків в структурі активів підприємства, у використанні ресурсів, а також для визначення потенціалу підприємства
SWOT-аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін підприємства [45]	Аналіз, визначення цілей	Використовується в стратегічному плануванні, в умовах великих обсягів інформації
БКГ	У процесі аналізу окремі групи продукції розглядаються як відповідні стратегічні „бізнесодиниці”, причому кожна з них оцінюється щодо прибутковості та ризикованості виробництва [43]	Аналіз, визначення цілей	Доцільний на підприємствах, які виробляють багато видів продукції

## Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
Система раннього попередження і реагування	Особлива інформаційна система, що сигналізує керівництву про потенційні загрози та ризики, яких може зазнати підприємство, а також про додаткові шанси щодо поліпшення ефективності фінансово-господарської діяльності [45]	Контроль	Використовується для своєчасного виявлення кризового становища на підприємстві, а також можливостей для подальшого розвитку в стратегічному періоді
Бенчмаркінг	Здійснюваний в режимі моніторингу процес порівняння товарів, бізнес-процесів, менеджменту та інших характеристик підприємства в цілому чи окремих його структурних підрозділів з аналогічними характеристиками інших підприємств - конкурентів [46]	Аналіз, визначення цілей	Використовується з метою визначення цільових параметрів діяльності підприємства, яких потрібно дотримуватися, щоб забезпечити його стабільну конкурентоспроможність

З метою зменшення рівня витрат, підвищення прозорості використання ресурсів у виробництві, оптимізації структури витрат застосовують кайзен-костинг, стандарт-костинг, ФВА, метод АВС, XYZ-аналіз, бюджетування.

Для збереження ринкової позиції та розвитку в стратегічній перспективі, підвищення конкурентоздатності підприємства використовують ФВА, SWOT-аналіз, бенчмаркінг.

Фінансовий аналіз допоможе визначити недоліки в структурі активів підприємства, ефективність управління активами, повноту використання всіх потенційних джерел фінансування зовнішньоекономічної діяльності, в тому числі запозичених коштів, ступінь залежності від зовнішніх джерел фінансування та інше. Порівняння розрахованих показників фінансового стану підприємства з аналогічними показниками, розрахованими для минулих періодів або для інших підприємств, дозволяє визначити тенденції розвитку підприємства, його потенціал та конкурентоспроможність.

Таким чином, контролінг займає центральне місце в системі управління підприємством, охоплює всі функціональні ланки управлінської системи і здійснює вплив на кожну управлінську ланку, який підвищує ефективність функціонування всієї системи управління.



## 1.2 Аналіз специфіки застосування контролінгу в управлінні виробничим підприємством

Виділені специфічні сфери застосування контролінгу на машинобудівному підприємстві, що провадить зовнішньоекономічну діяльність, відрізняються за характером наявних ресурсів і обмежень, що впливають на управлінську діяльність у кожній сфері: ресурси і обмеження правового характеру, ресурси і обмеження економічного характеру, людські ресурси і обмеження (рис. 1.3).

Розглянемо кожну зі специфічних сфер застосування контролінгу більш детально.



Рис. 1.3 Специфічні сфери застосування контролінгу на машинобудівному підприємстві, що провадить зовнішньоекономічну діяльність

Адаптація до зовнішньої правової системи. Законодавства України та інших країн-контрагентів мають певні розбіжності, які можуть породжувати невизначеність та недовіру в стосунках з іноземними партнерами, обмежувати отримання прибутку від реалізації зовнішньоекономічних контрактів, а іноді і

взагалі перешкоджати провадженню такої діяльності. Крім того, спірні питання, що виникають між вітчизняним підприємством та його іноземним контрагентом під час виконання зовнішньоекономічного контракту, та з яких неможливо досягнути згоди шляхом перемовин, виносяться на розгляд міжнародних судових інстанцій. Завданням контролінгу є організація та контроль на машинобудівному підприємстві, що провадить зовнішньоекономічну діяльність, роботи у сфері адаптування діяльності підприємства до законодавства країни - потенційного контрагента з метою мінімізації ризиків виникнення збитків або втрати прибутку. Тобто, на підприємстві повинен бути призначений фахівець або організований структурний підрозділ (юридичний відділ), до обов'язків якого відноситиметься вивчення законодавства країн, що можуть бути замовниками продукції або постачальниками сировини та комплектуючих, міжнародної судової системи, надання експертних висновків щодо можливостей та порядку співпраці з іноземними контрагентами конкретної країни, а також, за необхідності, ініціювання та участь у судових розглядах. Контролінгова служба підприємства повинна визначити завдання такому фахівцю/підрозділу, порядок взаємодії з іншими підрозділами підприємства та показники для оцінки ефективності його роботи.

Застосування контролінгу у сфері «адаптація до зовнішньої правової системи» повинне враховувати ресурси і обмеження правового характеру.

Управління витратами. Сфера застосування контролінгу «управління витратами» є найширшою серед усіх специфічних сфер застосування контролінгу на машинобудівному підприємстві, що веде зовнішньоекономічну діяльність. Автором виділені такі складові цієї сфери: валютний контроль; митне регулювання; особливості оподаткування; банківські обмеження; міжнародні перевезення; вивчення ринків ресурсів; закордонні відрядження.

Валютний контроль. В межах цієї роботи валютним контролем ми називаємо процес забезпечення на українському підприємстві, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, своєчасного повернення валюти на територію

України, який регулюється Законом України «Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті». Згідно з вимогами законодавства виручка підприємств- резидентів у іноземній валюті підлягає зарахуванню на їх валютні рахунки не пізніше 90 календарних днів з дати митного оформлення продукції, що експортується, а в разі експорту робіт (послуг), прав інтелектуальної власності - з моменту підписання акту або іншого документа, що засвідчує виконання робіт, надання послуг, експорт інтелектуальної власності.

Таким чином, в сфері управління машинобудівним підприємством України, що провадить зовнішньоекономічну діяльність, існують невирішені проблеми. З іншого боку, в науці наявні дослідження і певний успішний досвід щодо впровадження контролінгу в різні сфери управління підприємством. З огляду на сказане вище, автор вважає наступне:

1) впровадження контролінгу здатне вирішити певні проблеми управління машинобудівним підприємством, що займається зовнішньоекономічною діяльністю, підвищити його ефективність;

2) існує необхідність розроблення показників для визначення економічної доцільності впровадження контролінгу в систему управління машинобудівним підприємством, що займається зовнішньоекономічною діяльністю;

3) потребує реформування організація процесу валютного контролю на машинобудівному підприємстві з метою мінімізації ризиків порушення державних вимог в сфері валютного регулювання.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПАТ «МОТОР СІЧ»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Мотор Січ»

Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ» одне з найбільших у світі і єдине в Україні підприємство, яке спеціалізується на розробці, виробництві, супроводі в експлуатацію та ремонті газотурбінних двигунів для військової та цивільної авіації. Підприємство за свою сторічну історію освоїло серійне виробництво 70 типів і модифікацій двигунів для 60 літаків і вертольотів різного призначення, які експлуатуються у 120 країнах світу [53].

Двигуни виробництва ПАТ «Мотор Січ» встановлюють на літаки та вертольоти таких компаній, як АНТК «ім. О.К. Антонова», ПАТ «АК ім. С.В.Ільюшина», ПАТ «ТАНТК ім. Г.М. Берієва», ПАТ «Туполєв», ПАТ «ОКБ ім. А.С.Яковлева», ПАТ «Камов», чеської Aero Vodochody, китайської Hongdu Aviation Industry та ін. У 1995 році підприємство було реорганізоване у відкрите акціонерне товариство, яке має наступну структуру акціонерного капіталу: 46,2% акцій товариства належить ТОВ "Гарант Інвест", 15,7% - ПАТ "Мотор Січ", 14,98% - фізичній особі- В.Богуслаєву.

В даний час на підприємстві розпочато серійне виробництво авіаційних двигунів AI-222-25, Д-436-148, AI-450-МС, ТВ3-117ВМА-СБМ1В для літаків Як-130, Ан-148, Ан-158, вертольотів Мі- 24, Мі-25, Мі-17, Мі-171 і ведеться інтенсивна підготовка до серійного виробництва Д-27, AI-222-25Ф, AI-25ТЛШ, AI-450М, МС-500 для літаків Ан-70, L-15 , L-39 і вертольотів Мі-2М та ін.

До структури ПАТ «Мотор Січ» входять: Запорізький двигунобудівний завод; Запорізький машинобудівний завод ім.В.І.Омельченко; Сніжнянський машинобудівний завод (Донецька обл.); Волочиський машинобудівний завод (Хмельницька обл.); Лубенський верстатобудівний завод (Полтавська обл.);

Авіакомпанія «Мотор Січ»; ТРК «Алекс».

Продукція підприємства експлуатується на літаках і вертольотах різного призначення, більш ніж у 100 країнах світу.

ПАТ «Мотор Січ» входить до складу міжнародної спілки авіапромисловості, асоціації підприємств авіапромисловості України «Укравіапром», спілки виробників нафтогазового обладнання «Нефтегаз» (м. Москва), Запорізької спілки промисловців та підприємців «Потенціал».

ПАТ «Мотор Січ» володіє контрольним пакетом акцій 4 дочірніх підприємств, а також долями акцій асоційованих підприємств до складу яких входять: ПрАТ «Івеко-Мотор Січ», СК «Мотор Гарант», ПрАТ «Двигуни «В.Климов-Мотор Січ», ПАТ «Енергетичні системи», ПрАТ Телерадіокомпанія «Алекс», ТОВ Туристична компанія «Травел Січ» та ін. Підприємство має свої представництва в Індії, Бангладеші, Об'єднаних Арабських Еміратах, Китаї та Алжирі. Без права юридичної особи до складу «Мотор Січ» входить 15 структурних підрозділів, які розташовані у різних регіонах України [54].

У зв'язку з освоєнням виробництва великогабаритних двигунів Д-18Т для літаків «Руслан» та «Мрія» на правобережній площадці (м. Запоріжжя) була побудована нова іспитова станція, сучасний ливарний цех точного лиття деталей і жароміцних сплавів і ряд інших цехів, на базі яких у 1988 році був створений Запорізький машинобудівний завод ім. В.І.Омельченко. Основний напрямок діяльності заводу – ливарне виробництво, іспит двигунів Д-18Т. На заводі також виготовляються газотурбінні електростанції.

Крім виробництва авіаційних двигунів і установок наземного застосування підприємство протягом тривалого часу виготовляє цивільну продукцію і товари народного споживання, постійно оновлюючи і збільшуючи асортимент. Для забезпечення їхнього виготовлення в 1994 році був створений завод товарів народного споживання. Завод випускає столярні вироби (віконні рами, двері, кухонні меблі й ін.) та сільськогосподарську техніку.

У 1970 році в м. Сніжне Донецької обл. була організована перша філія

заводу, яка у 1974 році була перетворена у Сніжнянський машинобудівний завод. СМЗ був першим у галузі спеціалізованим заводом з виробництва лопаток газотурбінних двигунів. Завод випускає деталі для авіаційних двигунів, деталі і вузли для гірничо-шахтарного устаткування та товари народного споживання.

Волочиський машинобудівний завод був створений у 1971 році в м. Волочиськ Хмельницької обл. Основна задача створеного заводу – забезпечення зборки авіадвигунів багатотиражними деталями і металовиробами, виготовлення технологічного оснащення. На ВМЗ організований цех по виготовленню пересувних автоматизованих електростанцій ПАЭС-2500, цех ремонту двигунів АІ-20 і його модифікацій. Крім цього, ВМЗ випускає автозапчастини, ряд товарів сільськогосподарської групи [55].

Авіакомпанія "Мотор Січ" була створена в 1984 році, працює на ринку вантажних та пасажирських авіаперевезень України, СНД, країн ближнього та дальнього зарубіжжя, має представництва в місті Київ, Москва, Стамбул та Анкара. Літаковий парк авіакомпанії складають: Як-40, Ан-12, Ан-24, Ан-74ТК-200, Ан-140 тощо. Регулярні пасажирські рейси авіакомпанія ПАТ «Мотор Січ» виконує по маршрутам: Запоріжжя - Київ, Запоріжжя - Москва, Запоріжжя - Стамбул, Київ - Анкара, Сімферополь - Анкара. Чартерні рейси компанія виконує до Ірану, Індії, Таїланду, Armenії, Грузії, ОАЕ, Німеччини, Франції, Італії, Іспанії, Словенії, Бельгії, Угорщини та ін. країн. [56]

Продукція виробництва ПАТ «Мотор Січ» може бути умовно поділена на три основні групи: продукція авіаційного профілю, наземна техніка, товари народного споживання (рис 2.1).

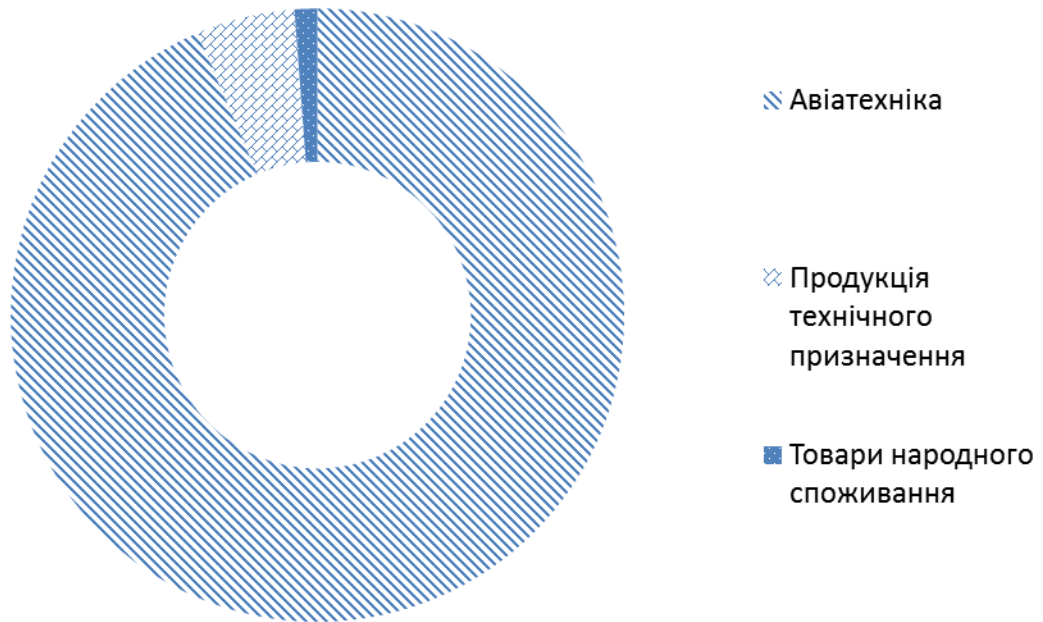


Рис. 2.1 Структура реалізації продукції ПАТ «Мотор Січ» у 2021 р., %

Авіаційна техніка переважає у структурі виробництва, а саме: виробництво серійних двигунів, ремонт авіадвигунів та модернізація вертолітної техніки, приносить найбільший прибуток та є основним видом діяльності підприємства (рис. 2.2). [56]



Рис. 2.2 Структура реалізованої продукції ПАТ «Мотор Січ» у 2021 р., %

До продукції авіаційного профілю, яка випускається на ПАТ «Мотор Січ»

відносяться турбореактивні, турбінні, турбовентиляторні авіаційні двигуни для літаків; турбовальні авіадвигуни для вертольотів; допоміжні силові установки для запуску авіаційних двигунів. Підприємство серійно виготовляє 70 типів двигунів, перелік основних авіадвигунів виробництва ПАТ «Мотор Січ» та тип літаку чи вертольоту, на якому він встановлюється наведений у таблиці 2.1 [56].

Таблиця 2.1

## Базові авіадвигуни виробництва ПАТ «Мотор Січ» [56]

Авіадвигуни для літаків	АИ-20	АИ-24	ТВ3117	Д-18Т	Д-27	Д436Т	АИ222
Марка літака	Ил-18 Бе-12	Ан-24 Ан-30	АН-140	Ан-124 Ан-225	АН-70	Ту334Т у-230	Ту-324 Як-48
Вертольотні авіадвигуни	ТВ3117 МА	ТВ3117В М	ВК2500	ВК1500 ВМ	Д-136	ВК150	
Марка вертольоту	Ка-32 Ка-52	Ми-8 Ми-28	Ми 28Н Ка-52	Ми-8Т	Ми-26	Ка-62	
Силові установки	АИ450	АИ8	АИ9	АИ9В	АИ9Б		
Тип двигуна	АИ452	АИ-24	Д-25В	АИ- 450			

Окрім основної діяльності ПАТ «Мотор Січ» також освоїло розробку та виробництво наземної техніки на базі авіаційних двигунів, шляхом їх модифікації. До наземної техніки відносяться: газотурбінні приводи: Д-336; АИ-336; МТ-1; промислова установка: АТХ-50/50; газотурбінні електростанції: ЭТД-1000; ЭГ-2500; та газоперекачувальне устаткування ПАЭС-2500. На підприємстві виготовляють 180 товарів народного споживання, основними з яких є: човни, катери, пилки бензомоторні і електромоторні, сепаратори, агротехніка, техніка для комунального господарства, техніка для автомобілів, промислове устаткування, продукція медичного призначення. Структура прибутку отриманого ПАТ «Мотор Січ» у 2020 році за видами продукції наведена на рис. 2.2. [56]

Окрім виробництва продукції «ПАТ Мотор Січ» також надає повний спектр послуг організаціям і приватним особам, що експлуатують його продукцію: технічний супровід авіаційних двигунів; продовження ресурсу авіаційних двигунів; ремонт авіаційних двигунів; технічний супровід



газотурбінних електростанцій і промислових установок; ремонт газотурбінних приводів, електростанцій і промислових установок; гарантійний і післягарантійний ремонт товарів народного споживання.

У 2021 році темп зростання обсягів виробництва в порівняльних цінах 2020 року становив – 87,6%; дохід від реалізації продукції, робіт та послуг - 13 млрд. 780,1 млн. грн., що на 4 млрд. 36 млн. грн. більше, ніж у 2020 році; питома вага авіатехніки в реалізованій продукції - 91,2%; частка експорту в доході від реалізованої продукції - 93,1%; рентабельність продажів – 25,7% [57].

Завдяки цьому відбулося насичення літальними апаратами з двигунами виробництва ПАТ «Мотор Січ», ринків країн, де ніколи раніше авіаційна техніка радянського виробництва не експлуатувалася (країн «проамериканської» чи «прозахідної» орієнтації). Це країни Латинської Америки (Мексика, Колумбія, Венесуела, Еквадор), деякі країни Південно-Східної Азії (Таїланд, Бірма, Малайзія) і Африки [58].

Тобто, утворення цих нових ринків відбулося автоматично і було пов'язано з розпадом Радянського Союзу і бажанням багатьох країн придбати авіаційну техніку, яка по якості не гірша за західноєвропейські і американські аналоги, але за ціною в багато разів дешевше. Таким чином, в ПАТ «Мотор Січ» з'явилися нові ринки збуту авіаційних двигунів і послуг по їхньому ремонту і технічному обслуговуванню. На сучасному етапі основними ринками збуту ПАТ «Мотор Січ» є країни Східної Європи (Казахстан, Грузія, Молдова); Південно-Східної Азії (Китай, Південна Корея, Шрі-Ланка, Індія, Таїланд); Африки (Алжир, Іран, Південно-Африканська Республіка); Латинської Америки (Колумбія, Перу, Мексика). У 2020 році частка експорту в доході від реалізації продукції ПАТ «Мотор Січ» складала більше 95%.

Ринки збуту продукції ПАТ «Мотор Січ» умовно розділяються по регіональній ознаці: Країни Далекого Зарубіжжя (у тому числі Китай, Індія, Алжир, Іран, країни Південно-східної Азії та Європи); інші країни СНД; Україна [53].

Одним з найбільших традиційних ринків збуту для підприємства була Росія. Проте, після початку війни в зв'язку з незалежними від підприємства обставинами цей ринок збуту став для нього недоступним.

Другим по величині ринком збуту є країни Далекого Зарубіжжя. Значну частину надходжень у звітному році по Далекому Зарубіжжю забезпечили контракти на поставку серійних і ремонт авіадвигунів АІ-25ТЛ(ТЛК), ТВ3-117 різних модифікацій, допоміжних силових установок АІ-9(9В) і запасних частин до них.

Поставка продукції в країни СНД займає незначну частину в загальному обсязі реалізації по підприємству. У 2020 році в ці країни, в основному, поставлялася продукція наземного застосування. Кошти від українських споживачів у 2020 році отримані, в основному, за послуги з ремонту авіадвигунів, продовженню ресурсів, а також за поставку наземної техніки й товарів народного споживання.[59]

Продукція ПАТ «Мотор Січ» за своїми технічними характеристиками не поступається закордонним аналогам. Але конкуренція на авіаційному ринку дуже висока, тому кожна фірма шукає напрямки й регіони для просування своєї продукції.

З огляду на те, що авіадвигун є невід'ємною частиною літального апарата, дуже багато чого залежить від вибору партнера. Наприклад, сильні позиції ПАТ «Мотор Січ» у класі турбовальних двигунів для середніх вертольотів - практично весь парк вертольотів Мі й Ка цього класу використовує наші двигуни. У 2021 році основним джерелом надходження грошових коштів було постачання турбовальних двигунів ТВ3-117 різних модифікацій, ВК-2500 та допоміжних силових установок АІ-9(9В) для вертольотів Мі та Ка. ПАТ «Мотор Січ» залишається єдиним серійним виробником даного типу двигунів.[60]

Але для того, щоб утримувати свої позиції на ринку, що розвивається, необхідна систематична робота за всіма напрямками - це й підвищення якості, і поліпшення й удосконалення після продажного обслуговування, поліпшення

споживчих якостей, а також розробка нових модифікацій і двигунів, що відповідають зростаючим вимогам замовників.

З метою технічного переозброєння підприємство закуповує по імпорту обладнання, обчислювальну техніку та програмне забезпечення, для забезпечення виробничих потреб підприємство імпортує запасні частини, комплектуючі вироби та матеріали. Номенклатура покупних матеріалів та агрегатів складає більше 53,6 тис. найменувань продукції, яку підприємство отримує більш як від 570 постачальників України, далекого зарубіжжя. З багатьма підприємствами ПАТ «Мотор Січ» пов'язують дружні та довірчі відносини, і як наслідок, ПАТ «Мотор Січ» є їх постійними клієнтами.

Характеризуючи фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність ПАТ «Мотор Січ» необхідно зазначити, що серед ризиків, що істотно впливають на діяльність підприємства, можна виділити політичні та макроекономічні, тому що основною проблемою ведення бізнесу є непрогнозованість державної політики стосовно зовнішньоекономічної діяльності та умов ведення бізнесу. Для відбору економічно вигідних постачальників і мінімізації ризиків, пов'язаних із закупівлею товарів та послуг, постачальники яких не регламентуються конструкторською документацією, на підприємстві створена та працює тендерна комісія.

## 2.2 Аналіз сучасного стану контролінгу ПАТ «Мотор Січ»

У попередніх розділах було визначено, що основною діяльністю ПАТ «Мотор Січ» є розробка, виробництво, ремонт та сервісне обслуговування авіаційних газотурбінних двигунів для літаків та вертольотів, а також промислових газотурбінних установок. Також завод виробляє товари народного вжитку, підприємство надає широкий спектр послуг у різних областях (транспортні, телекомунікаційні, лікувально-діагностичні, курортно-оздоровчі та готельні послуги). Усі послуги, які надаються, відрізняються високою якістю і персональним підходом [55].

Здійснено діагностику стану контролінгу ПАТ «Мотор Січ» скориставшись методами, наведеними в розділі 1 даного дослідження.

Аналіз управління ринковою складовою контролінгу визначимо на основі оцінки ступеня відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім факторам, що складаються у ринковому середовищі. При цьому, фактори зовнішнього середовища поділяють на можливості та загрози, а внутрішнього – на сильні та слабкі сторони діяльності підприємства.

У сучасних умовах ринку ПАТ «Мотор Січ» доводиться усе складніше. Проблеми пов'язані з високим рівнем жорсткої конкуренції, перенасиченням рекламних і інформаційних потоків, зростаючими вимогами споживачів до якості продукції, з постійними змінами кон'юнктури й місткості ринку, а також інноваціями, що прагнуть завоювати все більші частки. Тому, для успішного виживання і функціонування компанії, підвищення якості і конкурентоспроможності її продукції, постійно ведеться облік даних з метою передбачати труднощі, з якими вона може зіткнутися у майбутньому, і нові можливості, які можуть відкритися для неї. Одним з основних інструментів стратегічного управління, що впливають на розвиток компанії є SWOT-аналіз.

Політичні фактори. «Мотор Січ» має достатню політичну підтримку. Голова Ради директорів компанії є народним депутатом і успішно лобіює інтереси авіабудування в українському парламенті з 2006 р.. Зокрема, завдяки його підтримці в ухваленій наприкінці 2010 року Податковий кодекс були внесені вкрай важливі для авіабудування положення. Так, документ передбачає звільнення всіх підприємств авіабудування до кінця 2020 р. від податку на прибуток, отриману від основної діяльності і від проведення такими підприємствами науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, які здійснюються для потреб авіабудування.

Істотний вплив на господарську діяльність ПАТ «Мотор Січ» чинять політико-економічна нестабільність і мінливість зовнішньоінтеграційного курсу держави. Значного впливу зазнало підприємство внаслідок війни між Україною та Росією.

Як експортно-орієнтоване підприємство, АТ «Мотор Січ» гостро відчуває недоліки чинного законодавства у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Підприємство регулярно стикається з проблемами при митному оформленні товарів, а також при отриманні дозволів Державної служби експортного контролю.

Важливим елементом Угоди про асоціацію між Україною та ЄС є положення про створення поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (ЗВТ). Ними передбачено суттєву лібералізацію торгівлі ( усунення тарифів чи квот) між сторонами, гармонізацію законодавства і нормативно-регуляторної бази.

Європейський Союз вже запровадив для України режим автономних торговельних преференцій - одностороннє (з боку ЄС) скасування ввізних мит, яке стосується 94,7% від усього обсягу промислових товарів, що імпортуються Євросоюзом з України, і діятиме до 1 січня 2022 року [60]

Економічні фактори. ПАТ "Мотор Січ" в січні-вересні 2021 року збільшило чистий прибуток по МСФО на 54,67% порівняно з аналогічним періодом 2020 року - до 1 млрд 533 697 млн грн. В січні-червні компанія збільшила чистий прибуток в 1,9 рази - до 1 млрд 542 560 000 грн. Її чистий дохід у першому півріччі зріс на 21% - до 4 млрд 700 170 000 грн. [62]. Головна причина поліпшення фінансових результатів Мотор Січ - девальвація гривні.

Соціальна сфера. В Україні погіршується стан економіки, переважна більшість галузей демонструє негативні показники. Гривня з початку року подешевшала на 60%, у зв'язку з чим піднялися ціни на бензин, продукти харчування та на товари першої необхідності.

Технічна сфера. Витрати на виконання наукових та науково-технічних робіт в Україні за перше півріччя 2021 року склали 4571, 5 млн.грн., у 2020 році - 11161,1 млн.грн., у 2019 році - 10558,5 млн.грн.

Висока якість і надійність продукції ПАТ "Мотор Січ" гарантовані передовими технологіями, сучасним обладнанням та високою культурою виробництва.

Конкурентне середовище. Галузь, в якій працює компанія, значною мірою концентрована, поділена між кількома гравцями. Бар'єри входу істотно вище, ніж у більшості інших галузей, що пов'язано з підвищеними вимогами безпеки кінцевого продукту - авіаційної техніки.

Загроза продуктів-замінників – низька. Авіатехніка з вертикальним злетом має ряд унікальних характеристик, які дозволяють прогнозувати високий попит на неї в наступні двадцять років. Враховуючи довгий термін розробки подібної техніки, появи субститутів в цей період мало ймовірно. Оскільки вертольоти проходять сертифікацію тільки в зв'язці з певним двигуном, заміна постачальника двигунів є справою витратною і затяжною [60].

Основні конкуренти ПАТ «Мотор Січ»: Снекма / Турбомека (Франція), BMW Rolls-Royce (Німеччина / Англія), «General Electric», Pratt & Whitney (Канада). Зарубіжні конкуренти підприємства в області наземного обладнання: компанії Solar Turbines (США) і General Electric та ін. [64].

Споживачі. Ринки збуту продукції підприємства умовно розділяються в такий спосіб: Далеке зарубіжжя, Україна й країни СНД. Для цих споживачів ПАТ «Мотор Січ» поставляє авіадвигуни ТВ3-117 різних модифікацій, Д-436-148, АІ-450-МС, ВК-2500, АІ-9В, запасні частини, а також виконує ремонт авіадвигунів різних модифікацій. Найбільш великими споживачами: Індія; Китай; Алжир; Перу. Для ближнього зарубіжжя підприємство ремонтує авіадвигуни й робить послуги із продовження ресурсів, а також виконує поставку й ремонт техніки наземного застосування. Найбільш великі споживачі: Казахстан; Узбекистан; Беларусь.

Постачальники. Номенклатура покупних матеріалів та агрегатів складає більше 51,1 тис. найменувань продукції, яку підприємство отримує більш як від 300 постачальників України, Далекого зарубіжжя. Основними постачальниками сировини та комплектуючих АТ «МОТОР СІЧ» є в основному підприємства України, з якими налагоджено довгострокові надійні зв'язки [56].

Зіставимо отримані чинники для визначення можливих стратегій підприємства та їх подальшого аналізу та визначення стану економічної безпеки

компанії. Проаналізувавши таблицю 2.2 можна виділити окремі стратегії, які дозволять реалізувати ринкові можливості, уникнути ринкових загроз та підвищити рівень економічної безпеки компанії.

Таблиця 2.2 - SWOT-аналіз ПАТ «Мотор Січ»

	Можливості:	Загрози:
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. формування єдиної стратегії розвитку держави;</li> <li>2. держзамовлення на поставку вертольотів;</li> <li>3. зростання потреб у авіатехніці з вертикальним злетом, як для цивільних, так і для військових цілей;</li> <li>4. проникнення на ринок Китаю і країн Південно-Східної Азії</li> <li>5. високий ступінь зносу авіаційних парків країн СНД, що вимагають ремонту або заміни авіаційної техніки.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. політична нестабільність;</li> <li>2. недостатня законодавча забезпеченість галузі;</li> <li>3. загострення стосунків між Україною та Росією;</li> <li>4. неринкові урядові методи захисту внутрішніх ринків тих країн, в які компанія експортує продукцію;</li> <li>5. подальше посилення конкуренції на ринку авіадвигунів;</li> <li>6. подорожчання імпортованих комплектуючих та сировини</li> <li>7. інфляція</li> </ol>
<p><b>Сильні сторони:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. виробництво двигунів з унікальними характеристиками, диверсифікована продуктова лінійка;</li> <li>2. тривалі історичні зв'язки з великими клієнтами, міцні позиції на ринку СНД;</li> <li>3. повний цикл створення авіадвигунів, партнерство з сильним розробником двигунів - КБ «Івченко-Прогрес»;</li> <li>4. досвідчений і кваліфікований персонал</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. зростання частки ринку за рахунок виробництва двигунів з унікальними характеристиками;</li> <li>2. розширення асортименту продукції та послуг;</li> <li>3. збільшення кількості партнерів та споживачів</li> <li>4. створення авіадвигунів 5-го покоління;</li> <li>5. залучення до роботи кваліфікованого персоналу може стати конкурентною перевагою підприємства;</li> <li>6. зростання частки ринку за рахунок гарної репутації.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. за допомогою наявності власних коштів зменшувати залежність від постачальника;</li> <li>2. міцні позиції на ринку СНД сприятимуть закріпленню підприємства на зовнішньому ринку</li> </ol>
<p><b>Слабкі сторони:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. висока частка продажу в СНД</li> <li>2. недостатня ємність внутрішнього ринку;</li> <li>3. низький рівень контролю за операційною діяльністю з боку міноритарних акціонерів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. диверсифікація з метою мінімізації ризиків;</li> <li>2. наступальна маркетингова політика</li> <li>3. прагнення до лідерства за витратами;</li> <li>4. створення високотехнічного виробництва</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. пошук нових ринків збуту;</li> <li>2. реструктуризація кадрової політики;</li> <li>3. необхідність залучення фінансового капіталу</li> </ol>

1. Розширення товарного ряду продукції. Підприємство вже використовує стратегію лінійного та категоріального розширення, планується серійне виробництво двигунів для літаків та вертольотів.

2. Розширення ринку збуту та послуг. Враховуючи унікальність товару, відомість бренду, якість та повноту ряду сервісного обслуговування ПАТ «Мотор Січ» має великі можливості щодо успішного розвитку цієї стратегії.

3. Стратегія захисту від конкурентів та підвищення конкурентоздатності продукції. Випускати аналогічну продукцію за меншою собівартістю, НДПКР, більш ефективна маркетингова діяльність, підвищення якості продукції та її контролю. Приваблення покупців за рахунок гнучкої цінової політики, що тим самим збільшить попит на продукцію та усуне конкурентів.

4. Стратегія модернізації устаткування. Вже використовується, завод поступово проводить технічне переоснащення виробництва та створює сприятливі умови для виробництва більш якісної продукції.

Стан фінансової безпеки ПАТ «Мотор Січ» можна охарактеризувати як недостатньо ефективний, бо основні фінансово - економічні показники демонструють як і позитивну динаміку так і негативну, тому керівництву підприємства потрібно звернути увагу на рівень зносу основних засобів, вирішити проблему невчасного погашення кредиторської та дебіторської заборгованості, переглянути ефективність використання основних фондів та політику ціноутворення. Зниження показників рентабельності спричинило коливання курсу валюти у 2021 р., оскільки підприємство переважно експортує виготовлений товар.

Проаналізуємо дідову активність ПАТ «Мотор Січ» за 2020-2021 р., оскільки саме ці показники свідчать про ефективну роботу керівництва, ефективність застосування сучасних технологій управління та контролю.

На підставі балансу підприємства (Додаток А), здійснимо аналіз ділової активності ПАТ «Мотор Січ» (табл. 2.3).



Таблиця 2.3 - Аналіз ділової активності ПАТ «Мотор Січ»

Показник	Норм. знач.	Формула розрахунку	2020 р.	2021р.	Відхилення
Коефіцієнт оборотності активів	збільш.	$\text{ф. 2р. 2000}/(1/2 \text{ ф. 1(р. 1300(гр. 3) + р. 1300(гр. 4))})$	0,69	0,72	0,03
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільш.	$\text{ф. 2р. 2000}/(1/2 \text{ ф. 1(р. 1615(гр. 3) + р. 1615(гр. 4))})$	36,81	24,60	-12,21
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільш.	$\text{ф. 2р. 2000}/(1/2 \text{ ф. 1}(\sum(\text{р. 1125} - \text{р. 1155(гр. 3)}) + \sum(\text{р. 1125} - \text{р. 1155(гр.4)})))$	30,73	19,04	-11,69
Строк погашення дебіторської заборгованості (днів)	зменш.	кількість днів в періоді/к – т 4.3	11,72	18,91	7,20
Строк погашення кредиторської заборгованості (днів)	зменш.	кількість днів в періоді/к – т 4.2	9,78	14,64	4,86
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільш.	$\text{ф. 2р. 2050}/(1/2 \text{ ф. 1}(\sum(\text{р. 1100} - \text{р. 1110(гр. 3)}) + \sum(\text{р. 1100} - \text{р. 1110(гр. 4)})))$	-0,98	-0,87	0,11
Строк оборотності запасів (днів)	зменш.	кількість днів в періоді/к – т 4.6	-367,55	-	-47,45
Тривалість операційного циклу (днів)	зменш.	к-т.4.4+к-т.4.7	-355,83	-	-40,25
Тривалість обороту оборотних засобів (днів)	зменш.	к-т.4.4+к-т.4.5+к-т.4.7	-346,05	-	-35,40
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	збільш.	$\text{ф. 2р. 2050}/(1/2 \text{ ф. 1(р. 1010(гр. 3) + р. 1010(гр. 4))})$	-1,16	-1,13	0,03

Коефіцієнт оборотності активів на ПАТ «Мотор Січ» є позитивним показником, який показує, що активи підприємства ефективно використовуються. Порівняно з 2020 роком у 2021 році цей показник збільшився на 0,03 і склав 0,72 грн.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує скільки потрібно оборотів для оплати виставлених рахунків. Низька оборотність кредиторської заборгованості на ПАТ «Мотор Січ», яка (-12,21) свідчить про погіршення платіжної дисципліни підприємства у відносинах з

постачальниками, бюджетом, позабюджетними фондами, персоналом підприємства.

Зменшення коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості негативно вплине на функціонування ПАТ «Мотор Січ», оскільки чим менша кількість оборотів, тим довше підприємство буде отримувати кошти від дебіторів.

Збільшення погашення строку дебіторської та кредиторської заборгованості у 2021 р. на 7 та 4 дні відповідно, свідчить про несвоєчасність погашення заборгованості перед кредиторами та дебіторами, що є негативним показником діяльності ПАТ «Мотор Січ».

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, який характеризує швидкість реалізації товарно-матеріальних запасів підприємства. Цей показник (0,11) є позитивною тенденцією для ПАТ «Мотор Січ».

Такі показники як строк оборотності запасів, тривалість операційного циклу та тривалість обороту оборотних засобів на ПАТ «Мотор Січ» також свідчать про позитивну динаміку.

Збільшення показника фондівіддачі показує загальну віддачу від використання кожної гривні, витраченої на основні виробничі фонди, тобто ефективність цього вкладення коштів. На ПАТ цей показник має негативне значення та складає -1,16 грн. та -1,13 грн. за 2020 р. та 2021 р. відповідно. Проте відхилення цих показників є додатнім коефіцієнтом, тому можна сказати, що підприємство покращило свої показники (на 0,03).

Отже, можна зробити висновок, що стан економічної безпеки на ПАТ «Мотор Січ» можна охарактеризувати як не достатньо ефективний, адже у підприємства є проблеми з кредиторською та дебіторською заборгованістю, а також строками їх погашення. Негативні показники фондівіддачі також свідчать про недостатньо ефективне використання сучасних технологій управління підприємства.

### 2.3 Сучасний стан організаційної структури управління та контролю ПАТ «Мотор Січ»

Управління – важливий нематеріальний актив організації, спроможний забезпечити як високі результати її діяльності, так і (у випадку його неефективності) втратою конкурентоспроможності. Актуальність проблеми оцінки, діагностики і управління ефективністю менеджменту та контролю підприємства, а також його економічної безпеки обумовлена також відсутністю єдиних загальноприйнятих підходів до її вирішення.

Для забезпечення ефективного управління та контролю відповідно до міжнародних стандартів органи управління ПАТ «Мотор Січ» у своїй діяльності приділяють особливу увагу відвертості, результативності, чесності, відповідальності і досягненню поставлених цілей [54]. Підприємство гарантує якісний контроль всіх напрямів своєї діяльності в рамках системи корпоративного управління, підтримує конструктивні і паритетні стосунки з акціонерами, забезпечує прозору і своєчасну звітність ПАТ «Мотор Січ».

Повноваження і обов'язки органів управління чітко розділені і збалансовані. Система управління ПАТ «Мотор Січ» побудована відповідно до міжнародних стандартів, кращого світового досвіду і законодавства України. Вона забезпечує:

- ефективну співпрацю між органами управління і органами контролю, а також зовнішніми аудиторамі і усіма зацікавленими особами (акціонерами, контрагентами, державними органами);
- моніторинг діяльності товариства для досягнення поставлених задач [54].

До органів управління ПАТ «Мотор Січ» входять:

- нарада директорів;
- Загальні збори акціонерів;
- наглядова рада;
- ревізійна комісія.

Безперервне та ефективне функціонування ПАТ «Мотор Січ» забезпечується завдяки чітко спланованій організаційній структурі, керування якою здійснюють операційні директора, в тому числі: технічний директор, директор з виробництва, директор з якості, директор з маркетингу, фінансовий директор, директор з корпоративних прав та інвестиційних проектів, директор з будівництва та соціального розвитку, директор з управління персоналом, директор зі зв'язків з громадськістю, директор з економічної безпеки, директор з правових питань.

Технічному директору, директору з виробництва та директору з якості підпорядковані виробничі, допоміжні цехи та відділи що безпосередньо пов'язані з проектуванням, розробкою, підготовкою і організацією дослідного і серійного виробництва авіаційних двигунів, іншої авіаційної техніки, з патентування торгових марок.

Директору з маркетингу підпорядковані зовнішньоторговий департамент та експлуатаційно-ремонтний відділ, що займаються збутом продукції, послуг з ремонту та технічному обслуговуванню продукції, що виробляється, представництва.

Фінансовому директору підпорядковані фінансово-економічне управління, до складу якого входять фінансовий відділ, планово-економічний відділ, відділ праці та заробітної плати.

До організаційної структури підприємства входить біля 50 основних та допоміжних цехів та понад 50 відділів, що безпосередньо пов'язані з основним виробництвом, а також більш 15 відділів, що непов'язані з основним виробництвом [59].

Згідно з даними, наведеними у розділі 2.1 даного дослідження ПАТ «Мотор Січ» більше 95% виручки отримує від експортної діяльності, тому більш детально зупинимось на визначенні стану управління та контролю в галузі зовнішньоекономічної діяльності даного підприємства.

У 1989 році в структурі підприємства ПАТ «Мотор Січ» був створений підрозділ, що займається організацією зовнішньоекономічної діяльності

(експортом, імпортом продукції) заводу - експортно-імпортний відділ. У 1995 році на його базі було створене управління зовнішньоекономічних зв'язків. А в 1998 році завдяки збільшенню обсягів продажів основної продукції УЗЕЗ перетворили в зовнішньоторговельну фірму.

Структура, штатний розклад і кошторис витрат зовнішньоторговельної фірми затверджуються генеральним директором підприємства. Обов'язки між працівниками фірми розподіляються і регламентуються директором фірми у відповідності зі стандартом і посадовими інструкціями.

До складу ЗТФ входять:

1. Відділ із продажу авіатехніки і послуг:

а) бюро з продажу авіатехніки і послуг;

б) бюро з продажу запасних частин, створенню спільних виробництв і підприємств.

2. Відділ з імпорту:

а) бюро з імпорту устаткування;

б) бюро з імпорту товарів і запчастин;

3. Планово-економічне, валютно-фінансове і кон'юнктурне бюро.

4. Протокольний відділ

а) протокольне бюро;

б) бюро перекладів;

в) бюро матеріально-технічного постачання;

г) телетайп.

5. Бюро маркетингу.

Підрозділи фірми здійснюють зовнішньоекономічну діяльність підприємства, включаючи:

- планування й організацію зовнішньоекономічних зв'язків;

- облік валютних засобів, контроль і аналіз ефективності їх використання;

- забезпечення своєчасного надходження і раціонального використання валютних коштів;

- визначення найбільш перспективних напрямків в експорті і імпорті продукції;
- збір і передачу відповідним підрозділам вимог іноземних партнерів по сертифікації продукції підприємства і виробництва, вимог по забезпеченню якості продукції;
- залучення фахівців підрозділів підприємства до участі в переговорах, пов'язаних із питаннями, що відносяться до компетенції цих підрозділів;
- проведення переговорів з іноземними покупцями (продавцями) продукції і підписання контрактів (договорів, угод і ін.) від імені підприємства;
- маркетингове дослідження ринку, облік, узагальнення, аналіз отриманої інформації і передача її відповідним підрозділам підприємства;
- внесення пропозицій по уточненню стандартів підприємства і інших документів, що не забезпечують належного рівня якості виготовлення і постачань експортної продукції або продукції, одержуваної по імпорті;
- розробка (участь у розробці), перевидання і контроль за дотриманням стандартів підприємства й інших нормативних документів, зв'язаних із реалізацією функцій фірми, забезпечення їхньої відповідності вимогам державних і галузевих нормативних документів;
- оперативне і якісне вирішення питань, поставлених іншими підрозділами, з обліком повного задоволення вимог споживачів експортної продукції і продукції, одержуваної по імпорті;
- своєчасне інформування інших підрозділів про проведення переговорів із метою своєчасного забезпечення необхідними нормативними технічними документами.

Відділ із продажу авіатехніки і послуг (далі - продукції):

- планує експорт продукції, що виготовляється підприємством, і її ремонт за узгодженням із диспетчерськими службами підприємства;
- підготовляє необхідну документацію для підписання контрактів з експорту або ремонту продукції, як за валютні кошти, так і на бартерній основі;

- готує необхідні документи для одержання дозволів і ліцензій на здійснення експорту продукції;
- робить розрахунки;
- здійснює контакти з іноземними партнерами і посередниками з питань експорту і бартеру продукції, а також її ремонту;
- здійснює переговори з іноземними замовниками в Україні і відряджає своїх працівників за рубіж.

#### Відділ з імпорту:

- аналізує кон'юнктуру світового ринку відносно імпортової продукції;
- залучає, при необхідності, у період розробки й оформлення контрактів і для участі в переговорах із фірмою - постачальником, фахівців підприємства підрозділів - замовників продукції для уточнення параметрів продукції, що закуповується, її комплектності, якості й інші питання, зв'язаних із придбанням продукції;
- здійснює оформлення платіжних доручень банку для виконання платежів по укладених контрактах; а виконує супровід контрактів, укладених від імені підприємства, аж до одержання продукції по імпортним постачанням;
- виконує посередницькі операції для закупівель продукції по імпорту стороннім підприємствам і організаціям; а робить взаєморозрахунки з іноземними постачальниками і/або/ замовниками після виконання контрактів (договорів);
- здійснює контроль і координацію проходження імпортової продукції через митницю і повідомляє інформацію, необхідну для оформлення митних документів;
- забезпечує оформлення імпортової ліцензії на продукцію, одержувану по імпорту;
- разом з іншими відділами ЗТФ бере участь у придбанні продукції по бартеру.

#### Планово-економічне, валютно-фінансове і кон'юнктурне бюро:

- планує надходження валютних засобів на формування валютного фонду підприємства відповідно до нормативних документів України;
- планує витрати валютних засобів на основі заявок підрозділів підприємства і рішень керівництва підприємства;
- забезпечує облік валютних надходжень і їхньої витрати; а забезпечує перерахування валютних засобів субпостачальниками і розроблювачам продукції на підставі договорів (відповідно до часток участі у виготовленні експортної продукції);
- контролює надходження валютних коштів від зовнішньоторговельних організацій - посередників і від підприємств – постачальників кінцевої продукції;
- проводить зовнішньоекономічну діяльність по створенню СП, а також укладання угод з інофірмами на виробництво продукції в межах виробничої кооперації;
- забезпечує законність у діяльності ЗТФ, контролює правильність оформлення зовнішньоекономічної і валютної документації;
- розробляє план роботи ЗТФ на квартал на підставі планів роботи підрозділів фірми.

#### Протокольний відділ:

- веде роботу з зустрічі іноземних делегацій;
- повідомляє відповідні підрозділи про необхідність участі їхніх фахівців у переговорах і одержує від них зведення, необхідні для укладання програм;
- забезпечує належний стан кімнат переговорів необхідним устаткуванням, рекламною і сувенірною продукцією;
- виконує термінові переклади що кореспонденції з іноземної (на іноземну) мови, а також переклади в процесі проведення переговорів.

#### Бюро маркетингу:

- займається рекламою продукції підприємства;
- забезпечує участь підприємства в міжнародних виставках, ярмарках, презентаціях і інших заходах рекламного характеру;



- здійснює оцінку експортних можливостей підприємства;
- формулює цілі експорту;
- розробляє стратегію експорту;
- намічає перспективні і поточні комплексні плани заходів щодо формування попиту і стимулювання збуту;
  - робить дослідження попиту («аналіз споживачів») по принципу сегментації ринку «країна-товар»;
  - розробляє пропозиції по реалізації на зовнішньому ринку досягнень підприємства в інтелектуальній сфері (патенти, моделі, ліцензії, «інжиніринг»);
  - розробляє комплексні плани маркетингу по чотирифакторній схемі «товар-ціна-країна-стимулювання» з промислової продукції і товарів широкого вжитку;
    - виконує аналіз і контроль експортної діяльності підприємства;
    - складає щорічний звіт про результати маркетингової діяльності підприємства, із метою виявлення відповідності обраної стратегії реальному стану ринку, і впровадження необхідних коригувальних мір;

Отже, ПАТ «Мотор Січ» має розгалужену організаційну структуру управління та контролю діяльності, яка забезпечує відповідний рівень ефективності його існування та економічної безпеки.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПАТ «МОТОР СІЧ»

Удосконалення організаційного забезпечення контролінгу ПАТ «Мотор Січ» повинно враховувати специфіку його господарської діяльності щоб максимально відповідати поточним потребам, наявним можливостям та уможливлювати досягнення пріоритетних інтересів у сфері економічної безпеки, тобто створювати умови для безпечного розвитку.

Виходячи із об'єкту дослідження, який визначений як процес формування організаційного забезпечення управління та контролю економічною безпекою підприємства ПАТ «Мотор Січ», зазначимо, що машинобудівне підприємство необхідно розглядати виключно як складну систему, що включає в себе чималу кількість підсистем і зв'язків між ними. Успішне функціонування такої системи залежить від багатьох факторів, та передусім основним критерієм її злагодженої роботи є стабільне функціонування кожної з підсистем, а також надійність зв'язків між ними.

До основних підсистем машинобудівного підприємства ПАТ «Мотор Січ», на нашу точку зору, доцільно віднести (рис. 3.1):

- організаційна структура підприємства - це основна підсистема, що відображає внутрішню будову підприємства, характеризує підрозділи і систему зв'язків між ними.

- виробнича структура підприємства - це сукупність підрозділів, що безпосередньо беруть участь у виробничому процесі, а також система зв'язків між ними.

- логістична система являє собою певну схему взаємодії, що складається із підрозділів підприємства (склади, цехи), транспортного забезпечення, контрагентів та покупців, а також роботи всередині системи, яка проводиться згідно стратегії підприємства.

- система економічної безпеки підприємства, основним підрозділом якої

є служба безпеки підприємства, що перебирає на себе функції і завдання щодо забезпечення безпечних умов розвитку і координує процес забезпечення економічної безпеки підприємства в межах підприємства та у взаємодії із зовнішнім середовищем.

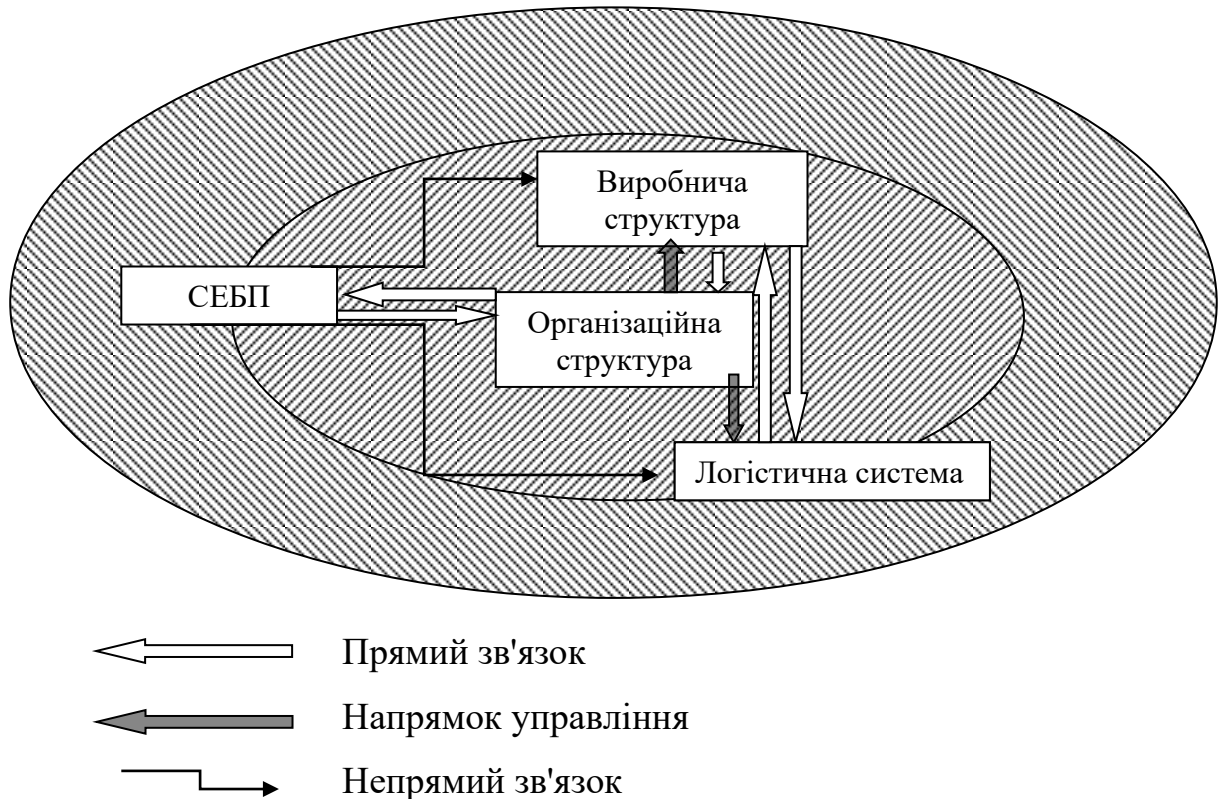


Рис. 3.1 Структура ПАТ «Мотор Січ» як соціально-економічної системи

Ще раз підкреслимо, що СЕБП ПАТ «Мотор Січ» можна визначити як взаємозв'язану сукупність спеціальних структур, засобів, методів та заходів, що забезпечують захист підприємства від дії внутрішніх та зовнішніх загроз. В даному контексті СЕБП передбачає комплекс управлінських, страхових, правових, економічних, охоронних, та інших заходів по захисту бізнесу від незаконних посягань, мінімізації або уникнення матеріальних та інших витрат.

На узагальненій схемі підприємства «Мотор Січ» як соціально-економічної системи (рис. 3.1) відображено, що організаційна та виробнича структури знаходяться в колі діяльності внутрішнього середовища підприємства, в той час коли СЕБП і логістична система, функціонують

одночасно як у внутрішньому так і зовнішньому середовищі підприємства. Цією особливістю обумовлюється характер функціонування кожної окремої підсистеми підприємства. Стрілками на рисунку показана система зв'язків - підпорядкованість і взаємодія між підрозділами підприємства.

Слід відмітити, що СЕБП охоплюючи внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства одночасно повинна проникати в усі без виключень підсистеми, оскільки лише за таких умов можливо забезпечити безпечні умови їх функціонування.

Як зазначалось у попередніх підрозділах, організаційне забезпечення є однією з найважливіших підсистем СЕБП, від якої залежить успішна реалізація цілей і функцій системи. У складі організаційного забезпечення можна виокремити шість компонентів (рис. 3.2).

Перший компонент містить найважливіші методичні матеріали, що регламентують процес створення і функціонування системи, зокрема, це концепція економічної безпеки підприємства ПАТ «Мотор Січ», що має містити основні засади побудови системи економічної безпеки, механізм забезпечення її функціонування; проекти типових рішень відповідно до певного рівня безпеки та наявності викликів, загроз та ризиків.

Другим компонентом є сукупність засобів та ресурсів, а також внутрішніх документів, які регламентують їх використання.

Третій компонент — це документація, яка регламентує правове поле виконання суб'єктами безпеки функцій та завдань.

Четвертим компонентом є інструкція із забезпечення збереження комерційної таємниці, у якій передбачається: визначення інформації і позначення документів, що містять комерційну таємницю, організація роботи з такими документами, порядок забезпечення збереження документів та порядку допуску до них, обов'язки працівників, що працюють з відомостями, які представляють комерційну таємницю та відповідальність за її розголошення.

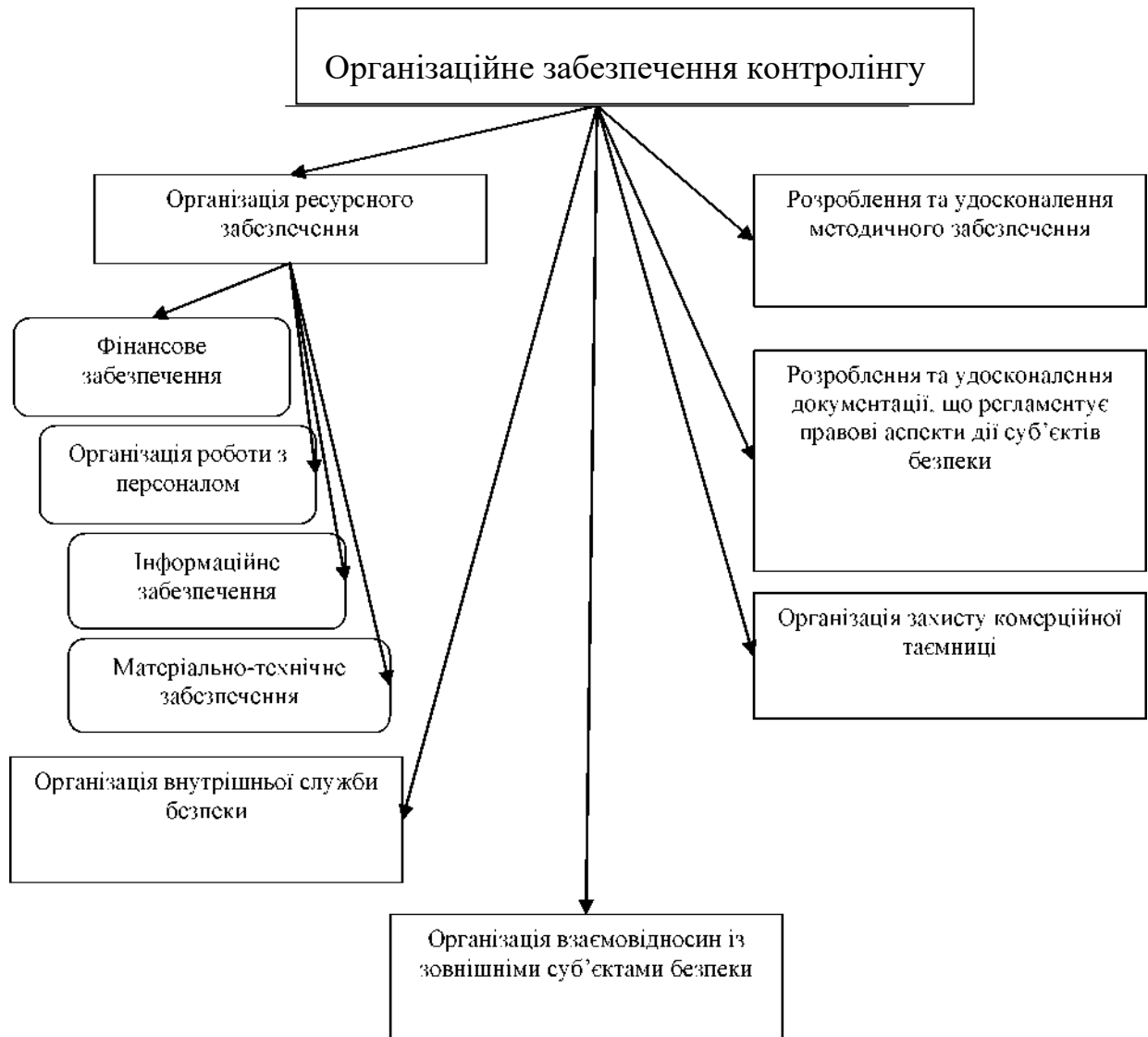


Рис. 3.2 Складові організаційного забезпечення контролінгу  
ПАТ «Мотор Січ»

П'ятий компонент — це документація, яка регламентує створення та функціонування власної служби безпеки:

- положення про відділ економічної безпеки підприємства, в якому встановлюються мета, завдання, функції відділу та організування роботи;

- посадові інструкції працівників відділу економічної безпеки, які розробляються на основі довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників під назвою «Безпека господарської діяльності підприємства,

установи організації» та концепції економічної безпеки підприємства ПАТ «Мотор Січ».

Шостий компонент — положення, яке регламентує взаємовідносини із зовнішніми суб'єктами безпеки.

Формування організаційного забезпечення контролінгу на ПАТ «Мотор Січ», на нашу думку, має передбачати взаємозв'язок чітко визначених цілей і завдань кожного рівня управління, при цьому вибираючи оптимальні шляхи реалізації рішень. Горизонтальні і вертикальні рівні менеджменту мають переслідувати ту ж мету, що і загальна система управління. Отже, система організаційного забезпечення управління економічною безпекою підприємства повинна бути комплексом взаємозалежних збалансованих рішень управлінських структур як у забезпеченні захисту економічних інтересів суб'єкта господарювання, так і в організації його господарської діяльності.

Питання організаційного забезпечення управління та контролю СЕБП ПАТ «Мотор Січ» включає в себе перш за все дієвий механізм, що здатний організувати, координувати і контролювати роботу СЕБП. Ретельно організований і відрегульований механізм управління організаційним забезпеченням економічною безпекою покликаний забезпечувати чітку взаємодію внутрішніх і зовнішніх суб'єктів підприємства, стабільне функціонування виробничо-господарського процесу, контроль за грошовими потоками, контроль за інформаційним середовищем.

Узагальнена схема механізму формування організаційного забезпечення контролінгу ПАТ «Мотор Січ» представлена на рис. 3.3, з якого видно, що управління організаційним забезпеченням, використовуючи певні методи і засоби, повинно охоплювати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище підприємства разом з усіма об'єктами і суб'єктами, що є в його системі економічної безпеки.

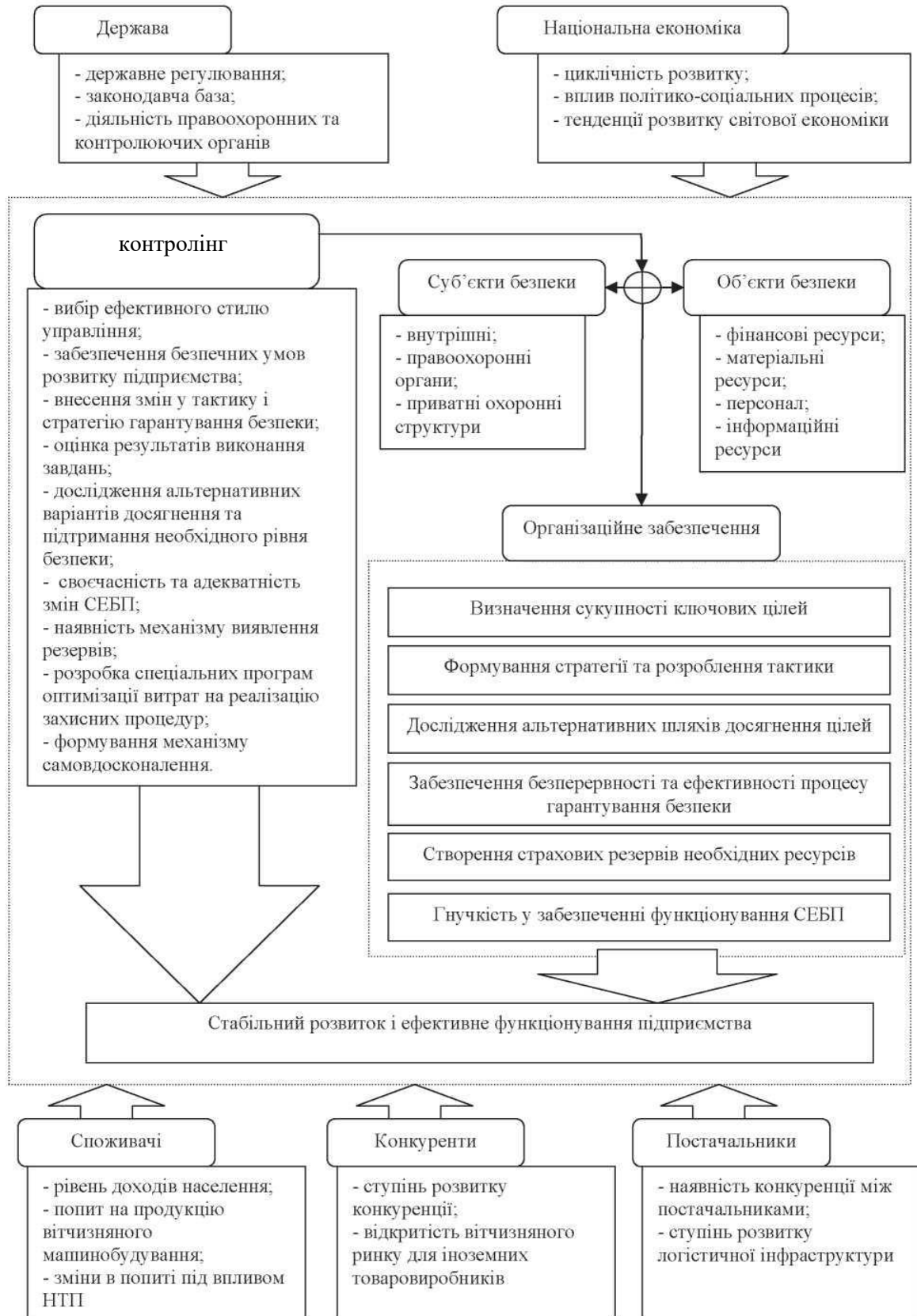


Рис. 3.3 Механізм формування організаційного забезпечення контролінгу ПАТ «Мотор Січ»

Підкреслимо, що організаційне забезпечення контролінгу, будучи складовою СЕБП ПАТ «Мотор Січ», формується у відповідності до встановлених для неї цільових орієнтирів, тобто його не можна розглядати відокремлено, більш того його зміст та процес удосконалення безпосередньо залежить від організаційної форми суб'єктів безпеки, характеру об'єктів безпеки, сили впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Поруч із цим, потрібно підкреслити, що формування організаційного забезпечення розпочинається на етапі проектування майбутньої СЕБП, тобто ще до фактичного створення самого підприємства. Організаційне забезпечення контролінгу повинно змінюватись у відповідності до основних етапів життєвого циклу ПАТ «Мотор Січ», адекватно реагуючи на усі нові завдання та пріоритети у функціонування його СЕБП.

Сьогодні питанню організаційного забезпечення на вітчизняних підприємствах приділяється недостатня увага, що спричинено як відсутністю наукових розробок у цій сфері, що відповідають сьогоdnішнім реаліям ведення господарської діяльності, так і відсутністю тактичного й стратегічного планування самого процесу гарантування безпеки.

Більш того, можна стверджувати, що усі захисні рішення приймаються по факту виникнення та реалізації певної загрози. Тобто відсутнє розуміння того, що проблему можна передбачити і завдяки вмiлим та раціонально підготовленим діям мінімізувати негативні наслідки її реалізації. Водночас такі дії потребують чіткої регламентації, взаємодії та злагодженості між усіма суб'єктами безпеки, згідно завчасно підготовлених інструкцій, використовуючи зарезервовані ресурси, здійснювані під чітким керівництвом компетентного фахівця, наявності процедури контролю та оперативного корегування кожного рішення. Більш того, ефективність дій суб'єктів безпеки, тобто працівників підприємства чи залучених фахівців, залежить від процедури відбору кадрів, базової підготовки, системи самоудосконалення та взаємодії із усіма структурними підрозділами підприємства, що також, згідно сформованого визначення, є складовою організаційного забезпечення.



Розроблений механізм дає чітку уяву про взаємозв'язок між ключовими складовими СЕБП ПАТ «Мотор Січ», окрім цього демонструє, що управління організаційним забезпеченням чітко підпорядковується тим параметрам, які виставлені стосовно системи безпеки. Більш того, можна констатувати, що завдання організаційного забезпечення конкретизують позиції стосовно управління СЕБП. Підкреслюється, що мета управління СЕБП та її складової - організаційного забезпечення - збігаються, а досягнення можливе у випадку організації ефективної протидії суб'єктами зовнішнього середовища, дії чи бездіяльність яких спричиняє виникнення певних загроз, що негативно впливають на рівень економічної безпеки кожного машинобудівного підприємства.

Важливо підкреслити, що в основі розробленого механізму лежать теоретичні засади, які були ретельно розглянуті в попередніх підрозділах, щодо необхідності протидії впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Визначено основні суб'єкти зовнішнього середовища: держава, споживачі, конкуренти та постачальники, а також стан національної економіки, взаємодія з якими може стати причиною виникнення дестабілізуючих факторів, а в подальшому і загроз, дія яких спричинить зниження рівня безпеки. При формуванні організаційного забезпечення управління економічною безпекою ПАТ «Мотор Січ» необхідно враховувати силу можливого впливу кожного суб'єкта зовнішнього середовища, адже від вибору організаційної форми та резервування необхідної величини фінансових, матеріально-технічних, кадрових та інформаційних ресурсів і т. д. залежить ефективності виконання завдання, які ставляться перед СЕБП.

Поруч із зовнішнім впливом, не можна залишати без уваги і специфіку та структуру внутрішнього середовища, а саме інших складових (виробничої, фінансової, логістичної) машинобудівного підприємства ПАТ «Мотор Січ», без взаємодії з якими забезпечення безпечних умов розвитку суб'єкта господарювання є неможливим. Тобто, при формуванні організаційного забезпечення доцільно враховувати і потребу та можливості самого

підприємства щодо забезпечення власної економічної безпеки. Важливо чітко встановити величину усіх необхідних ресурсів, які будуть рівномірно виділятися для забезпечення встановленого рівня безпеки. Величина наявних ресурсів буде вихідною позицією для визначення організаційної форми дії суб'єктів безпеки. Окрім цього, важливо, виділяти два режими функціонування суб'єктів безпеки - штатний, тобто спостереження та відпрацювання превентивних захисних заходів та кризових, коли необхідні будуть додаткові ресурси для протидії та нейтралізації наслідків реалізації певної загрози. У цьому випадку, як представлено на рис. 3.3, необхідним є формування страхових резервів необхідних ресурсів, величина яких буде індивідуальною для кожного підприємства виходячи із досвіду господарської діяльності та розроблених прогнозів щодо можливої зміни зовнішніх та внутрішніх впливів.

Механізм формування організаційного забезпеченням управління контролінгом ПАТ «Мотор Січ» поєднуючи в собі суб'єкти, об'єкти, методи, засоби та технологію, визначає послідовність реалізації найбільш важливих дій з метою налагодження між ними максимально-ефективної взаємодії, формування підґрунтя для прийняття та реалізації оперативних, тактичних й стратегічних рішень тощо.

Дотримуючись принципу виокремлення головного елемента системи, нами пропонується розглянути причетність кожного суб'єкту до СЕБП і виділити найбільш пов'язаний з нею і відповідно з найвищою здатністю впливати на рівень безпеки суб'єкт.

Як було зазначено вище, служба контролінгу - це окремий структурний підрозділ, який входячи до складу організаційної структури підприємства, одночасно функціонує в умовній відокремленості. Це означає, що робота цієї служби побудована на видимій причетності і невидимій відокремленості від підприємства, що дає їй змогу контролювати будь-які процеси, не демонструючи цей контроль та впливати на процеси в деяких випадках, так само не явно.

Переваги такого неоднозначного становища, що займає служба контролінгу полягають перш за все в її здатності маневрувати в процесі забезпечення економічної безпеки не привертаючи увагу як внутрішніх, так і зовнішніх суб'єктів, залишаючись підрозділом, що видимо демонструє лише свою режимно-пропускну та охоронну функції.

Ефективне організаційне забезпечення контролінгу машинобудівного підприємства ПАТ «Мотор Січ» потребує: - визначення оптимальної структури органів управління, чіткого розподілу їх функцій на всіх рівнях; застосування найбільш доцільних методів та технологій управління, в тому числі з економічної точки зору; дотримання принципу превентивності в процесі забезпечення його економічної безпеки.

Дотримання вищеперерахованих методичних засад сприятиме стабільному функціонуванню ПАТ «Мотор Січ» в умовах фінансової нестабільності та трансформації векторів розвитку вітчизняної економіки.

Узагальнюючи отримані результати, потрібно підкреслити, що розроблений механізм перш за все позиціонує організаційне забезпечення в СЕБП, чітко визначає складові елементи організаційного забезпечення ПАТ «Мотор Січ», передбачає необхідність врахування при його формуванні сили та характеру зовнішніх й внутрішніх впливів, специфіку діяльності певного підприємства, порядок визначення обсягу необхідних ресурсів для дії в штатних та кризових ситуаціях.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі дипломної роботи було досліджено теоретичні основи контролінгу в системі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності машинобудівного підприємства. З'ясовано, що питаннями розвитку теоретичних аспектів, а також практичного впровадження контролінгу в управління підприємств займалися численні вітчизняні науковці та представники інших держав. Вченими висвітлено історичні передумови виникнення контролінгу, запропоновані численні формулювання поняття «контролінгу», визначено його місце в системі управління підприємством. Не зважаючи на велику кількість робіт з цього питання, існують розбіжності в поглядах різних науковців на сутність контролінгу, його функції, завдання та роль, які він має відігравати на підприємстві.

Успішне впровадження контролінгу в практику управління неможливе без чіткого розуміння поняття «контролінг», його функцій та місця в системі управління. Більшість вчених розглядають поняття контролінгу з позиції системного підходу, менша кількість - з позиції процесного. Одні науковці вбачають у контролінгу лише концепцію управління, інші відносять до функцій контролінгу прийняття управлінського рішення і його інформаційне забезпечення. Майже всі вчені переконані, що головне завдання контролінгу — забезпечення досягнення мети господарювання.

Основними рисами контролінгу, на нашу думку, є здатність до ефективного інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень, системність підходу до збору інформації, використання зворотного зв'язку, здатність до саморегулювання і орієнтація на досягнення мети.

На думку науковців, рішення про впровадження контролінгу на підприємстві повинне підтримуватись такими аргументами: наявність економічних і управлінських проблем, а також встановлення доцільності

впровадження контролінгу, тобто перевірка наявності достатніх ресурсів та прогнозування результату від впровадження.

Отже, під контролінгом будемо розуміти підсистему системи управління підприємством, що є прошарком між функціональними ланками підприємства і ланкою прийняття управлінського рішення, відповідає за організацію, зміст і розподіл прямих та зворотних інформаційних потоків між ними з метою адаптації їхньої діяльності до змінних зовнішніх умов і забезпечує високу обґрунтованість управлінських рішень, орієнтованих на досягнення встановленої мети.

В процесі контролінгу зовнішньоекономічної діяльності машинобудівного підприємства можна виокремити технологічні етапи: визначення цілей, планування, облік, контроль, аналіз. На кожному етапі контролінгом виконуються певні завдання і застосовуються певні управлінські інструменти. Здебільшого, використовувані контролінгом інструменти є універсальними і можуть застосовуватися у різних сферах. Проте, якщо для забезпечення реалізації поставлених цілей відомих інструментів виявиться недостатньо, перед контролінгом може бути поставлене ще й завдання розроблення нових методик та інструментів.

Специфічність застосування контролінгу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних машинобудівних підприємств полягає у необхідності враховувати і ретельно планувати витрати, спричинені взаємодією з певними інститутами державної влади України, інших країн, вимогами міжнародних угод та законодавства інших держав - контрагентів, вітчизняного податкового, митного законодавства, обмеженнями з боку ліцензування, регулювання міжнародними банківськими операціями, міжнародними перевезеннями, а також національними, мовними відмінностями країн, валютними коливаннями. Нами виділено чотири специфічні сфери: адаптація до зовнішньої правової системи, управління витратами, управління доходами, управління персоналом. Кожній сфері властива наявність певних ресурсів та обмежень, які, в свою чергу, можна групувати за трьома типами:

ресурси та обмеження правового характеру, ресурси та обмеження економічного характеру та людські ресурси та обмеження. Характер наявних ресурсів та обмежень вкупі зі сформульованою метою діяльності зумовлює обрання тих чи інших методів та інструментів контролінгу.

У другому розділі було здійснено діагностику стану системи управління та контролінгу ПАТ «Мотор Січ», а також проаналовано сучасний стан організаційної структури управління та контролю ПАТ «Мотор Січ».

Проведений аналіз виявив, ПАТ «Мотор Січ» одне з найбільших у світі та єдине в Україні підприємство, яке спеціалізується на розробці, виробництві, супроводі в експлуатацію та ремонті газотурбінних двигунів для військової та цивільної авіації. Двигуни виробництва ПАТ «Мотор Січ» встановлюють на літаки та вертольоти таких компаній, як АНТК «ім. О.К. Антонова», ПАТ «АК ім. С.В.Ільюшина» тощо. В даний час на підприємстві налагоджене серійне виробництво авіаційних двигунів AI-222-25, Д-436-148, AI-450-МС, ТВ3-117ВМА-СБМ1В для літаків Як-130, Ан-148, Ан-158, вертольотів Мі- 24, Мі-25, Мі-17, Мі-171 тощо.

До структури ПАТ «Мотор Січ» входять: Запорізький двигунобудівний завод; Запорізький машинобудівний завод ім.В.І.Омельченко; Сніжнянський машинобудівний завод (Донецька обл.); Волочиський машинобудівний завод (Хмельницька обл.); Лубенський верстатобудівний завод (Полтавська обл.); Авіакомпанія «Мотор Січ»; ТРК «Алекс».

Продукція виробництва ПАТ «Мотор Січ» може бути умовно поділена на три основні групи: продукція авіаційного профілю, наземна техніка, товари народного споживання.

У 2021 році темп зростання обсягів виробництва в порівняльних цінах 2020 року становив – 87,6%; дохід від реалізації продукції, робіт та послуг - 13 млрд. 780,1 млн. грн., що на 4 млрд. 36 млн. грн. більше, ніж у 2020 році; питома вага авіатехніки в реалізованій продукції - 91,2%; частка експорту в доході від реалізованої продукції - 93,1%; рентабельність продажів – 25,7% [57].

ПАТ «Мотор Січ» має розгалужену організаційну структуру управління та контролю діяльності, яка забезпечує відповідний рівень ефективності його існування та економічної безпеки.

Діагностика стану системи управління та контролінгу ПАТ «Мотор Січ» виконувалась згідно методів, наведених в розділі 1 даного дослідження.

Ефективність управління ринковою складовою контролінгу визначалася на основі оцінки ступеня відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім факторам, що складаються у ринковому середовищі. При цьому, фактори зовнішнього середовища поділялись на можливості та загрози, а внутрішнього – на сильні та слабкі сторони діяльності ПАТ «Мотор Січ».

Зіставши отримані чинники у таблиці SWOT-аналізу було виділено окремі стратегії, які дозволять ПАТ «Мотор Січ» реалізувати ринкові можливості, уникнути ринкових загроз та підвищити рівень економічної безпеки.

1. Розширення товарного ряду продукції. Підприємство вже використовує стратегію лінійного та категоріального розширення, планується серійне виробництво двигунів для літаків та вертольотів.

2. Розширення ринку збуту та послуг. Враховуючи унікальність товару, відомість бренду, якість та повноту ряду сервісного обслуговування ПАТ «Мотор Січ» має великі можливості щодо успішного розвитку цієї стратегії.

3. Стратегія захисту від конкурентів та підвищення конкурентоздатності продукції. Випускати аналогічну продукцію за меншою собівартістю, НДПКР, більш ефективна маркетингова діяльність, підвищення якості продукції та її контролю. Приваблення покупців за рахунок гнучкої цінової політики, що тим самим збільшить попит на продукцію та усуне конкурентів.

4. Стратегія модернізації устаткування. Вже використовується, завод поступово проводить технічне переоснащення виробництва та створює сприятливі умови для виробництва більш якісної продукції.

На базі фінансової звітності компанії у роботі здійснено аналіз фінансової складової контролінгу ПАТ «Мотор Січ», який виявив, що основні фінансово - економічні показники демонструють як і позитивну динаміку так і негативну, тому керівництву підприємства потрібно звернути увагу на рівень зносу основних засобів, вирішити проблему невчасного погашення кредиторської та дебіторської заборгованості, переглянути ефективність використання основних фондів та політику ціноутворення. Зниження показників рентабельності спричинило коливання курсу валюти протягом 2021 р., оскільки підприємство переважно експортує виготовлений товар.

Виконане дослідження структури управління та функцій структурних одиниць управління ПАТ «Мотор Січ» показало, що існуюча організаційна структура управління не передбачає спеціалізованого структурного підрозділу, що опікувався б проблемами впровадження системи контролінгу в компанії. З огляду на експорту орієнтацію компанії більш ретельно досліджувалась структура ЗТД ПАТ «Мотор Січ», як з'ясувалось вона допускає дублювання управлінських функцій, а саме - має місце дублювання функцій директора зовнішньоторговельної фірми та його заступників. Повноцінна реалізація функції маркетингу на підприємстві затрудняється недостатніми повноваженнями існуючого бюро маркетингу ЗТД. В той же час, відсутнє чітке визначення відповідальності за виконання окремих функцій, що є важливими для підвищення конкурентоспроможності підприємства та для збуту продукції підприємства на зовнішні ринки, що знижує рівень конкурентоспроможності ПАТ «Мотор Січ».

Удосконалення організаційно-економічних засад контролінгу ПАТ «Мотор Січ» повинно враховувати специфіку його господарської діяльності щоб максимально відповідати поточним потребам, наявним можливостям та уможливлувати досягнення пріоритетних інтересів у сфері економічної безпеки, тобто створювати умови для безпечного розвитку.

Ефективне організаційно-економічне забезпечення управління та контролінгу машинобудівного підприємства ПАТ «Мотор Січ» потребує: -



визначення оптимальної структури органів управління, чіткого розподілу їх функцій на всіх рівнях; застосування найбільш доцільних методів та технологій управління, в тому числі з економічної точки зору; дотримання принципу превентивності в процесі забезпечення його економічної безпеки.

Дотримання вищеперерахованих методичних засад сприятиме стабільному функціонуванню ПАТ «Мотор Січ» в умовах фінансової нестабільності та трансформації векторів розвитку вітчизняної економіки.

Узагальнюючи, потрібно підкреслити, що запропонований у дослідженні механізм, перш за все, позиціонує організаційне забезпечення в СЕБП, чітко визначає складові елементи організаційного забезпечення ПАТ «Мотор Січ», передбачає необхідність врахування при його формуванні сили та характеру зовнішніх й внутрішніх впливів, специфіку діяльності підприємства, порядок визначення обсягу необхідних ресурсів для дії в штатних та кризових ситуаціях.

Ці заходи, на нашу думку, дозволять суттєво підвищити ефективність управління та контролю зовнішньоекономічної діяльності компанії ПАТ «Мотор Січ».

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Воляник Г. М. Контролінг у системі управління підприємством *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. Вип. 19.4. С. 151-155.
2. Зоріна О. А. Місце контролінгу в системі управління підприємством *Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право)*. 2020. № 2 (49). С. 59-66.
3. Криворотько І. О. Контролінг у системі управління підприємством і прийняття управлінських рішень URL: [http://nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dtr\\_ep/2009\\_7/files/EC709\\_26.pdf](http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2009_7/files/EC709_26.pdf). (дата звернення: 11.11.2023).
4. Терещенко О. О. Нові інструменти управління фінансами реального сектора економіки URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/znpen/209\\_5/5.Novi%20instrumenty%20upravlinnia.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znpen/209_5/5.Novi%20instrumenty%20upravlinnia.pdf). (дата звернення: 11.11.2023).
5. Фалько С. Г. Миссия контроллинга и проблемы классификации его объектов *Контроллинг*. 2020. № 34. С. 36-42.
6. Шевчук К. В. Контролінг у системі управління підприємством URL: <http://elibrary.nubip.edu.ua/8517/1/6KV.pdf>. (дата звернення: 11.11.2023).
7. Гуржій Н. М. Сучасні методи управління асортиментом товарів в торговельному підприємстві URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchtei/200\\_1/NV-200-V1\\_13.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchtei/200_1/NV-200-V1_13.pdf) (дата звернення: 11.11.2023).
8. Волошин С. М. Використання функціонально-вартісного аналізу при дослідженні об'єктів техніки URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/eia/2019\\_2/09vsmrto.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/eia/2019_2/09vsmrto.pdf) (дата звернення: 11.11.2023).
9. Попович Л. В. Контролінг в управлінні витратами URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/vnulp/ menegment/2019\\_647/83.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/vnulp/ menegment/2019_647/83.pdf). (дата звернення: 11.11.2023).

10. Скрипник М. І. Життєвий цикл і методи калькулювання за стадіями URL: [http://www.nbuu.gov.ua/portal/8oc\\_gum/Vzhdtu\\_econ/2020\\_1/24.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/8oc_gum/Vzhdtu_econ/2020_1/24.pdf). (дата звернення: 11.11.2023).
11. Маказан Є. Аналіз технологічної багатокладності зовнішньоторговельного обороту Запорізької області у відносинах із країнами *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2021. Вип. 25. С. 253–257.
12. Бікулов Д. Т. Тіньова економіка в контексті міжнародного самоврядування *Держава та регіони. Сер. : Державне управління*. 2020. № 3. С. 96-101.
13. Проскурніна Н. В. Обґрунтування системи підконтрольних показників зовнішньоекономічної діяльності підприємства *Управління розвитком : зб. наук. статей*. Х. : ХНЕУ, 2021. № 5 (102) С. 187–189.
14. Сокотун Г. О. Конкуреноспроможність машинобудівних підприємств України у порівнянні з іноземними URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2404> (дата звернення: 11.11.2023).
15. Соціально-економічний розвиток України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 11.11.2023).
16. Козенкова Н. П. Організація контролінгу в системі управління промисловим підприємством URL: [http://archive.nbuu.gov.ua/portal/soc\\_gum/vcndtu/2011\\_50/12.htm](http://archive.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/vcndtu/2011_50/12.htm). (дата звернення: 11.11.2023).
17. Закон України. Про зовнішньоекономічну діяльність / Верховна Рада України *Відомості Верховної Ради України*. № 29. С. 377.
18. Зайцева І. Ю. Формування системи показників, що характеризують фінансову складову економічної безпеки транспортних підприємств URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2214>. (дата звернення: 11.11.2023).
19. Петрина О. Б. Передумови формування та зміст економічної безпеки підприємства *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Вип. 20.3. С. 206-215.
20. Сак Т. В. Теоретико-методичні основи стратегічного аналізу економічної безпеки підприємства URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2417>. (дата звернення: 11.11.2023).

21. Штамбург Н. В. Складові економічної безпеки підприємства URL: [http://archive.nbuu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/bmnef/2011\\_1\\_4/72.pdf](http://archive.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/bmnef/2011_1_4/72.pdf). (дата звернення: 11.11.2023).
22. Дзюба С. Г. Вплив складових елементів зовнішнього середовища на виробничу діяльність підприємств URL: [http://www.irbis-nbuu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuu/cgiirbis\\_64.exe](http://www.irbis-nbuu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuu/cgiirbis_64.exe)? (дата звернення: 11.11.2023).
23. Міщенко С. П. Концептуальні аспекти економічної безпеки підприємств у ринковій економіці *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 2. С. 190-195.
24. Шкарлет С. М. Контролінг в забезпеченні безпеки управління підприємством URL: [http://archive.nbuu.gov.ua/portal/soc\\_gum/vcndtu/2020\\_44/2.htm](http://archive.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/vcndtu/2020_44/2.htm). (дата звернення: 11.11.2023).
25. Малярець Л. М. Методичне забезпечення формування та проведення контролінгу зовнішньоекономічної діяльності підприємства *Бізнесінформ*. - 2019. № 6. С.32-35.
26. Проскурніна Н. В. Розроблення інформаційної підтримки контролінгу зовнішньоекономічної діяльності підприємства URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1720>. (дата звернення: 11.11.2023).
27. Масловська М. В. Особливості процесу бізнес-планування в сучасних умовах розвитку України URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2474>. (дата звернення: 11.11.2023).
28. Ситник Г. В. Ідентифікація бізнес-процесів підприємства торгівлі в контексті побудови фінансового планування на основі процесного підходу. URL: [http://archive.nbuu.gov.ua/portal/soc\\_gum/](http://archive.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/) (дата звернення: 11.11.2023).
29. Семенюк Н. О. Необхідність контролінгу як системи ефективного управління діяльністю підприємства *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1. Т. 1. С. 39-41.

30. Загорудько В. Л. Дослідження основних переваг організації служби контролінгу на вітчизняних підприємствах URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1083>. (дата звернення: 11.11.2023).

31. Мельник Н. Г. Практичні аспекти організації контролінгу на підприємстві URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Vlca\\_Ekon/2011\\_36/58.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vlca_Ekon/2011_36/58.pdf) (дата звернення: 11.11.2023).

32. Брохун Н. С. Аналіз ефективності впровадження та функціонування системи контролінгу на підприємствах URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/5297/1/35.pdf>. (дата звернення: 11.11.2023).

33. Пушкар М. С. Контролінг - інформаційна підсистема стратегічного менеджменту. Тернопіль : Карт-бланш, 2021. 370с.

35. Калайтан Т. В. Проблеми термінології URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vlca/Ekon/20\\_30/11.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vlca/Ekon/20_30/11.pdf). (дата звернення: 11.11.2023).

36. Сайт Центру розвитку фінансового менеджменту (Міжнародного інституту бізнесу) URL: <http://www.iib.com.ua/default.asp?cid=156&lang=1>. (дата звернення: 11.11.2023).

37. Дли М. И. Контроллинг процессов энергосбережения на региональном уровне *Контроллинг*. 2020. № 2 (35). С. 74-79.

38. Партин Г. О. Види та місце фінансового контролінгу на підприємстві *Науковий вісник НЛТУ України*. 2022. Вип. 19.6. С. 199-202.

39. Сокотун Г. О. Конкурентоспроможність машинобудівних підприємств України у порівнянні з іноземними URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2404>. (дата звернення: 11.11.2023).

40. Задорожна Р. П. Контролінг як концепція управління фінансово-господарською діяльністю підприємства URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vkib/2022\\_1/Zadorozhna.html](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vkib/2022_1/Zadorozhna.html) (дата звернення: 11.11.2023).

41. Шевчук К. В. Контролінг у системі управління підприємством URL: <http://elibrary.nubip.edu.ua/8517/1/6KV.pdf>. (дата звернення: 11.11.2023).
42. Скрипник М. І. Життєвий цикл і методи калькулювання за стадіями URL: [http://www.nbu.gov.ua/porta1/8oc\\_gum/Vzhdtu\\_econ/2022\\_1/24.pdf](http://www.nbu.gov.ua/porta1/8oc_gum/Vzhdtu_econ/2022_1/24.pdf). (дата звернення: 11.11.2023).
43. Качалай В. В. Кайдзен-костинг: японський підхід к управленію затратами на промисленних підприємствах України URL: <http://region.mcnip.ru/modules.php?name=News&file=article&sid=281>. (дата звернення: 11.11.2023).
44. International Standard Cost Model Manual. Measuring and reducing administrative burdens for businesses URL: <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/34227698.pdf> (дата звернення: 11.11.2023).
45. Сайт компанії «Корпоративные системы Интернет». URL: <http://Corpsite/Encyclopedia/Consulting/Analysis/FSA.aspx>. (дата звернення: 11.11.2023).
46. Cost Driver Optimization in Activity-Based Costing / Yair M. Babad. The Accounting Review. Vol. 68, No. 3. P. 563-575
48. Activity-based Costing (ABC) and Activitybased Management (ABM) Implementation – Is This the Solution for Organizations to Gain Profitability? URL: <http://revecon.ro/articles/2021-1/2021-1-9.pdf> (дата звернення: 11.11.2023). (дата звернення: 11.11.2023).
49. Івахів Ю. Метод АСВ-аналізу: доцільність застосування *Економічний аналіз*. 2022. Вип. 3 (19). С. 170-172.
50. Askarany D. Why ABC is not widely implemented? *International Journal of Business Research*. Vol. VII. No.1. P. 93-98.
51. Хуторна М. Е. Бюджетування як інструмент управління банком URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1942>.
52. Хорин А. Н. СVP-анализ в стратегическом управлении URL: <http://www.elitarium.ru/2019/05/03/> print: page. (дата звернення: 11.11.2023).

53. ПАТ «Мотор Січ»:офіційний сайт. <http://www.motorsich.ua> (дата звернення: 11.11.2023).

54. Стисла організаційно – економічна характеристика ПАТ «Мотор Січ» URL: <http://www.managerhelp.org/hoks-150-1.html> (дата звернення: 11.11.2023).

55. Капаруліна І.М. Сучасні тенденції розвитку світового ринку цивільного авіабудування URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/sre\\_2021\\_2\\_3.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/sre_2021_2_3.pdf) (дата звернення: 11.11.2023).

56. Арефьева О.В. Українське авіабудування: напрями трансформації URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/inek\\_2021\\_3\\_2.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/inek_2021_3_2.pdf) (дата звернення: 11.11.2023).