

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія  
Кондратюка» Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та  
менеджменту  
Кафедра менеджменту і логістики

**Кваліфікаційна робота**  
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми  
«Менеджмент організацій і адміністрування»  
на тему: «Формування організаційно-економічного механізму контролінгу  
підприємства»

Виконала:

студентка II курсу, групи 2МЕМ

Браткевич Тетяна Олегівна \_\_\_\_\_

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Марченко О. В. \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

	2
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. СИСТЕМА КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВА .....	7
1.1 Теоретичні аспекти впровадження системи контролінгу на підприємстві.....	7
1.2 Сутність і місце контролінгу витрат у системі менеджменту підприємства .....	17
1.3 Методологія контролінгу як інструмент менеджменту підприємства .....	22
Висновки до розділу 1.....	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТОВ «ДОМІНІК КО» ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ.....	39
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління підприємства ТОВ «Домінік Ко».....	39
2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко».....	53
2.3 Оцінка управління стратегічного розвитку ТОВ «Домінік Ко» та його конкурентоспроможністю.....	70
Висновки до розділу 2.....	74
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	76
3.1 Моделювання системи контролінгу на підприємстві.....	76
3.2 Оптимізація фінансового контролінгу та механізму управління прибутком ТОВ «Домінік Ко».....	86
3.3 Розробка організаційно-економічного механізму контролінгу підприємства .....	89
Висновки до розділу 3.....	101
ВИСНОВКИ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	105
ДОДАТКИ.....	109

## ВСТУП

У сучасних умовах розвитку та ускладнення ринкових відносин, що супроводжуються негативним впливом наслідків світової фінансової кризи, постають нові вимоги до якісного рівня управління, характеру розв'язуваних при цьому завдань, до методів їхнього вирішення. Тому необхідно звернути увагу на досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств, теоретичні погляди щодо новітньої концепції системного управління підприємством – контролінг, який має великий потенціал як сукупність методів оперативного і стратегічного менеджменту, планування, аналізу й контролю на якісно новому етапі розвитку ринку, як цілісна система, що спрямована на досягнення стратегічних цілей компанії. Усе це зумовило вибір теми дослідження та вказує на її актуальність.

Теоретичні та практичні аспекти контролінгу досліджували у своїх працях такі зарубіжні та вітчизняні вчені-економісти: І. Ансофф, Ю. Вебер, А. Дайле, Е. Майєр, М. Мескон, Р. Манн, Г. Піч, М. Білуха, І. Булеєв, С. Голов, Т. Головін, Г. Губерна, Н. Гладких, С. Голов, С. Данілочкін, В. Івашкевич, О. Максименко, М. Пушкар, В. Савчук, Г. Семенов, В. Сопко, Л. Сухарева, О. Терещенко, Н. Шульга, Г. Уварова, Е. Уткін та ін. В цілому теоретичні здобутки вітчизняного контролінгу стали надбанням з перекладених робіт німецьких вчених.

Для України поняття контролінгу є досить новим, адже необхідність його впровадження на підприємствах прийшла до нас з переходом на ринкову економіку. Тому і застосовувати такий зарубіжний досвід на вітчизняних підприємствах варто поступово і у відповідності до реалій економіки. Більшість вітчизняних та зарубіжних дослідників схиляються до думки, що контролінг повинен забезпечити досягнення бажаної мети підприємства. Основна ж проблема полягає у тому, що потрібно робити для досягнення визначеної мети: управляти витратами, прибутком, процесом досягнення цілей чи процесом прийняття рішень, які методи та інструменти використовувати тощо.

Ринкові умови господарювання в Україні створюють підстави для використання нових підходів і методів при підготовці та реалізації управлінських рішень.

Формування ефективної системи управління на підприємстві безпосередньо пов'язано з системою контролінгу, яка має враховувати тенденції розвитку ринкового середовища в Україні. Відповідаючи критеріям комплексності та інтегрованості, контролінг забезпечує синтетичний, цілісний погляд на діяльність підприємства в минулому, теперішньому і майбутньому часі, системний підхід до виявлення і вирішення проблем, що встають перед підприємством.

Контролінг переводить управління підприємством на якісно новий рівень, інтегруючи, координуючи і спрямовуючи діяльність різних служб і підрозділів підприємства на досягнення оперативних і стратегічних цілей. Однак, незважаючи на існуючі теоретичні розробки щодо становлення та розвитку контролінгової діяльності на підприємствах, залишається ряд невирішених проблем. Зокрема, недостатньо уваги приділено питанням управління розвитком контролінгової діяльності ТОВ «Домінік Ко», а окремі теоретико-методичні розробки їх оцінки та напрямів підвищення конкурентоспроможності є фрагментарними та дискусійними.

Актуальність і об'єктивна необхідність подальшого дослідження вказаних проблем визначили вибір теми, мету і завдання кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є розгляд та обґрунтування алгоритму формування організаційно-економічного механізму контролінгу підприємства.

Предметом дослідження є суть, місце та методологія контролінгу в системі управління ТОВ «Домінік Ко», алгоритм його впровадження та оптимізації.

Об'єктом дослідження є процес формування організаційно-економічного механізму контролінгу «Домінік Ко».

У відповідності з поставленою метою були встановлені наступні завдання:

- ознайомитися з теоретичними аспектами впровадження системи контролінгу на підприємстві;
- окреслити сутність і місце контролінгу витрат у системі менеджменту підприємства;
- дослідити методологію контролінгу як інструменту менеджменту підприємства;

здійснити аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Домінік Ко»;  
провести фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко»;

оцінити управління стратегічного розвитку ТОВ «Домінік Ко» та його конкурентоспроможність;

запропонувати моделювання системи контролінгу на ТОВ «Домінік Ко»;  
провести оптимізацію фінансового контролінгу та механізму управління прибутком ТОВ «Домінік Ко»;

розробити організаційно-економічний механізм контролінгу на підприємстві.

Для досягнення мети і вирішення завдань в кваліфікаційній роботі використано такі загальнонаукові прийоми і методи дослідження: системний підхід і структурно-логічний аналіз; аналізу та синтезу; статистичних порівнянь; методів прийняття рішень та ситуаційного аналізу; організаційного моделювання; експертних і бальних оцінок, середніх і відносних величин; узагальнення та наукової абстракції.

Методологічною основою дослідження є наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених в галузі менеджменту, фінансів, контролінгу, зокрема, з проблем формування організаційно-економічного механізму контролінгу підприємства.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, дані статистичної звітності, звіти про результати господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко», матеріали засобів масової інформації та мережі Internet.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні пропозицій щодо формування організаційно-економічного механізму контролінгу ТОВ «Домінік Ко».

Основні положення кваліфікаційної роботи і результати дослідження оприлюднені на міжнародних конференціях:

Марченко О.В., Браткевич Т.О. Розвиток організаційно-економічного механізму контролінгу підприємства. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції* : матеріали

IX Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 03 листопада 2022 р. Полтава : Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2022. С. 54.

Алькович А.А., Браткевич Т.О. Інноваційні технології управління персоналом підприємства. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції* : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 28 жовтня 2021 р. Полтава : Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021. С. 68–70.

Браткевич Т.О. Удосконалення мотиваційних механізмів в системі менеджменту підприємства. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції* : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 28 жовтня 2021 р. Полтава : Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021. С. 74–76.

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 125 сторінок. Робота містить 22 таблиці, 17 рисунків, 13 формул, список використаних джерел – 41 найменування, 6 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### СИСТЕМА КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Теоретичні аспекти впровадження системи контролінгу на підприємстві

Якою б системою управління підприємство не користувалося, у будь-якому разі вона включатиме елементи контролінгу, які спрямовані на те, щоб гарантувати виконання поставлених завдань. Чи то під час планування, чи то під час управління підприємство має мати дані про мінімальні зміни поведінки об'єктів управління для того, щоб своєчасно змінювати напрям та пріоритети розвитку. У системі антикризового управління контролінг забезпечує реалізацію стратегічного потенціалу діяльності підприємства та досягнення поточних цілей щодо ліквідності та прибутковості. А в сучасних умовах нестабільності економіки здійснення відповідних заходів дає змогу забезпечити підприємству стабільність та довгострокові перспективи.

Термін «контролінг» (від англ. to control – контролювати, управляти) зародився в Америці, у 70-ті роки перекочував до Західної Європи, а потім на початку 90-х – до України.

Контролінг – це спеціальна система методів та інструментів, яка спрямована на підтримку менеджменту підприємства та охоплює інформаційне забезпечення, планування, контроль, координацію, внутрішній консалтинг. Контролінг орієнтований на майбутній розвиток підприємства [37].

Зміст і функціональна роль економічного інструментарію в системі управління підприємством повинні бути визначеними через підпорядкування його базисної основи критеріям оперативних (поточних) і стратегічних цілей підприємства, узгодженими з його планами та бюджетами. Виходячи з низки об'єктивних факторів, конструктивні елементи традиційних управлінських

інструментів, зведених в систему адаптивного для вітчизняної практики економічного інструментарію, для виробничих підприємств пропонується формувати на основі розроблених систем контролінгової діяльності.

Проведені дослідження інформаційних джерел та тематичних розробок у цій предметній сфері знань дозволяють виділити такі підходи до трактування контролінгу та його функціональної орієнтованості: контролінг як синтезована інформаційна система, контролінг як інструмент управлінського контролю і координації, контролінг як управлінська функція орієнтована на результат; контролінг – нова концепція управління чи базовий системний економічний інструментарій управління. Дослідження інформаційних джерел та огляди з практики впровадження контролінгової діяльності дозволяють виділити такі домінуючі концепції (рис 1.1).

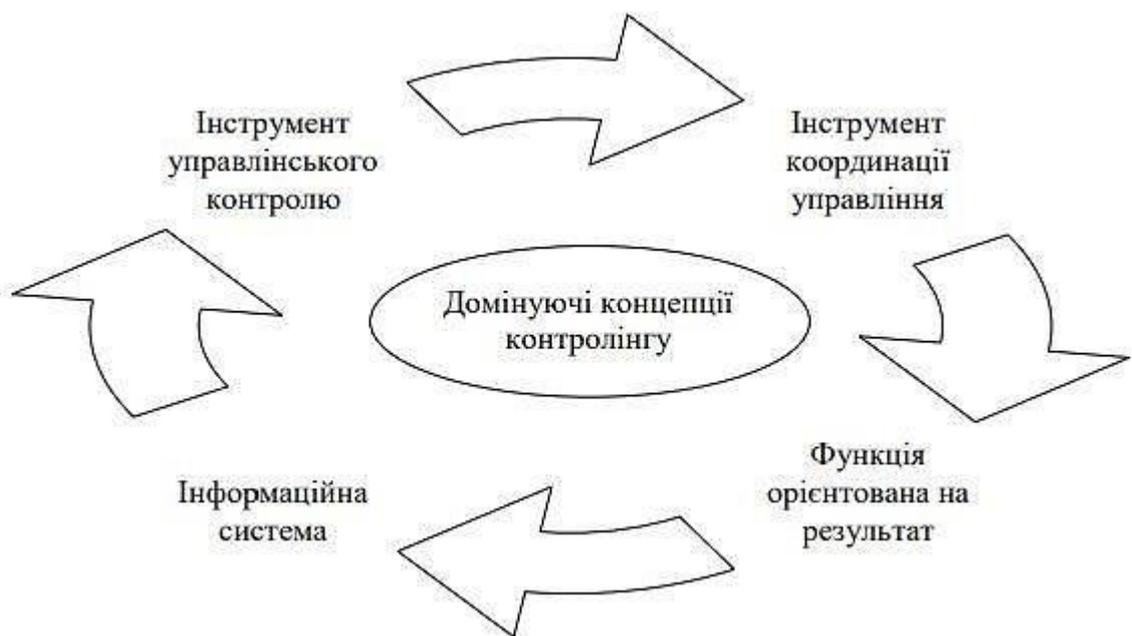


Рисунок 1.1 – Концепції контролінгу з акцентом на домінуючу функцію

Сучасна концепція контролінгу переважно розглядається в площині системи інформаційно-аналітичного і контрольного спостереження за діяльністю підприємства й виділяється як нова наукова дисципліна. Вона класифікується «одним із новітніх напрямлень теорії і практики обліку, контролю, аналізу господарської діяльності підприємств» [20].

Зарубіжними науковцями зміст цієї концепції значно розширений:

«під контролінгом слід розуміти концепцію управління фірмою і забезпечення її довгострокового існування [25];

«контролінг – між-функціональна концепція управління, спрямована на координацію систем планування, контролю та інформаційного забезпечення» [39];

«контролінг – компонент управління або окрема функціональна сфера управління підприємством» [41].

Відповідно до кожного підходу щодо домінуючої функції, контролінг трактується по-різному. Зазвичай кожен наступний підхід, розвиває попередній, зацентровуючи концепцію на різних аспектах.

Таблиця 1.1 – Підходи до трактування терміну «контролінг»

Підхід	Напрямок трактування	Автор
1	2	3
Інформаційна система	Система, яка включає регулювання витрат та результатів діяльності, з метою досягнення цілей	1993 Майер,
	Управлінський інструмент підтримки управлінських рішень, який ціленаправлено добирає, систематизує та аналізує відповідну інформацію	1999 Райхман,
	Система інтегрованого інформаційного забезпечення, планування та контролю діяльності підприємства	Хан, 1997
	Реалізація інформаційної фінансово-економічної функції в менеджменті з метою прийняття оперативних і стратегічних рішень управління	Загородній, Вознюк та Смовженко, 1996
	Система спостереження за внутрішньо- економічним механізмом діяльності підприємства, для розробки шляхів досягнення його Мети	Циглик, Мозіль та Кірдякіна, 2004
	Відображення формулювання, абстрактного образу, узагальненої думки для створення інформаційної системи стратегічного розвитку підприємства	2004. Пушкар,
Інструмент координації системи управління	Елемент управління, головною функцією якого є підтримка керівництва у процесі вирішення загального завдання координації системи управління з нахилом на планування, контроль та інформування	Вебер и Шеффер, 2014 Кюппер, 2001 Хорват, 2006
	Контролінгова функція зводиться до розробки і координації конкретних планів та зведення їх до єдиного плану, а, з іншого боку, до внутрішнього виробничого обліку, який служить контролем над реалізацією планів та подає початкову інформацію для планування	Шнайдер, Ананькіна і Данилочкин, 1998

## Продовження таблиці 1.1.

Підхід	Напрямок трактування	Автор
1	2	3
Функція орієнтована на результат	Контролінг є функцією орієнтованою на результат, інструментом управлінського контролю	Дайле, 2003 Хорват, 2006
	Контролінг зорієнтований на результат з врахуванням забезпечення ліквідності	Райхман, 1999

Отже, на основі наведених визначень можна зробити висновок про те, що напрям трактування контролінгу як інформаційної системи зводиться до підтримки управлінських рішень і більшою мірою ототожнює його визначення з управлінським обліком.

Основною метою контролінгу є орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку і вартості капіталу за мінімізації ризику та збереження ліквідності і платоспроможності підприємства. Метою системи контролінгу є побудова на підприємстві ефективної системи прийняття, реалізації, контролю та аналізу управлінських рішень.

Сьогодні українські підприємства мають право самостійно розробляти свої виробничі програми, плани виробничого та соціального розвитку, визначати стратегії цінової політики. З цього випливає те, що відповідальність керівників за свої рішення та дії значно зростає. Щоб здійснити будь-яке рішення, керівнику необхідно мати інформацію про фінансово-господарську діяльність підприємства. Виконанням цього завдання і займається служба контролінгу підприємства.

Деякі науковці ототожнюють поняття «контролінг» та «контрольованість системи». Але більшість учених, а також автори цієї статті, не погоджуються з такими еквівалентами. Щоб до кінця усвідомити сутність та зміст контролінгу, розмежуємо вищевказані поняття. (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Характеристика понять «контролінг» та «контрольованість системи»

Контролінг	Контрольованість системи
а) у структурному вираженні: – планування; – облік; – аналіз; – управління.	а) у структурному вираженні: – не структурована.
б) у технічному вираженні: – інформаційна система, яка оперативно реагує на відхилення; – технологія робіт (планова робота за строками, змістом, метою); – бюджетна система управління за повними та частковими витратами; – електронна обробка інформації.	б) у технічному вираженні: – розробка норм контролю; – зіставлення фактичного і заданого рівня фірми; – виявлення відхилень; – аналіз причин відхилень; – видача вказівок на усунення небажаних відхилень.
в) орієнтація: – на майбутнє.	в) орієнтація: – на минуле.

Примітка. Розроблено за джерелами [33].

Відповідно сучасна концепція комплексної системи управління підприємством, що містить управлінський облік, облік і аналіз витрат із метою контролю всіх статей витрат, всіх підрозділів і всіх складників виробленої продукції або наданих послуг, а також їх подальше планування, дістала назву контролінгу. Він забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку процесів прийняття рішень під час управління організацією [2; 19].

Наведемо завдання системи контролінгу:

планування (методологія та організація);

облік (збір та обробка інформації);

контроль (порівняння планових і фактичних значень показників);

сервісне забезпечення управління (збір, обробка, інтерпретація, консультування);

спеціальні системи спостереження (маркетинг, моніторинг змін у зовнішньому середовищі).

Вказані завдання є досить загальними, тому є необхідність їх конкретизувати. Вітчизняний науковець М.С. Пушкар наводить по кожному аспекту більш розширені та конкретні завдання контролінгу [34, с. 47–48].

На першому етапі – етапі планування – головними завданнями контролінгу автор вважає:

- створення нормативної бази для прогнозування розвитку фірми; сприяння розробникам стратегічних планів у визначенні цілей організації та напрямів розвитку;

- координацію робіт з планування і складання бюджетів;

- участь у визначенні кількісних та якісних параметрів роботи підприємства на стратегічний період;

- узгодження проміжних цілей і планів та складання загальних стратегічних планів.

У галузі обліку завданнями контролінгу є:

- створення сучасної системи інформаційного забезпечення та звітності задіяних у стратегічному процесі управління відповідальних осіб;

- визначення специфічних потреб менеджерів у необхідній інформації та звітності;

- періодичне подання інформації щодо відхилень фактичних значень показників від планових;

- подання керівництву підприємства звітів із поясненням факторів, що спричинили відхилення;

- аналіз відхилень та обговорення із зацікавленими особами.

На етапі інформаційно-аналітичного контролінгу виокремлюють такі завдання, як:

- розроблення архітектури інформаційної структури;

- відбір показників, носіїв інформації та каналів їх передачі;

- визначення контрольних точок господарської та фінансової діяльності;

складання схеми збору і систематизації найбільш значущих даних для прийняття рішень;

розроблення інструментарію для планування, обліку, контролю, аналізу і прийняття рішень;

консультування менеджерів із питань функціонування системи контролінгу. Робота працівників служби контролінгу повинна спрямовуватися на такі галузі контролю, як:

стратегічні цілі (кількісні та якісні);

критичні умови зовнішнього та внутрішнього середовища, які лежать в основі стратегічних планів;

вузькі і слабкі місця, які виявлені у процесі планування та аналізу роботи підприємства.

Актуальна, класична та всеохоплююча структура контролінгу на підприємстві включає елементи, зображені на рис. 1.2, з якого видно, що об'єктом спостереження є господарська діяльність підприємства, яка планується.

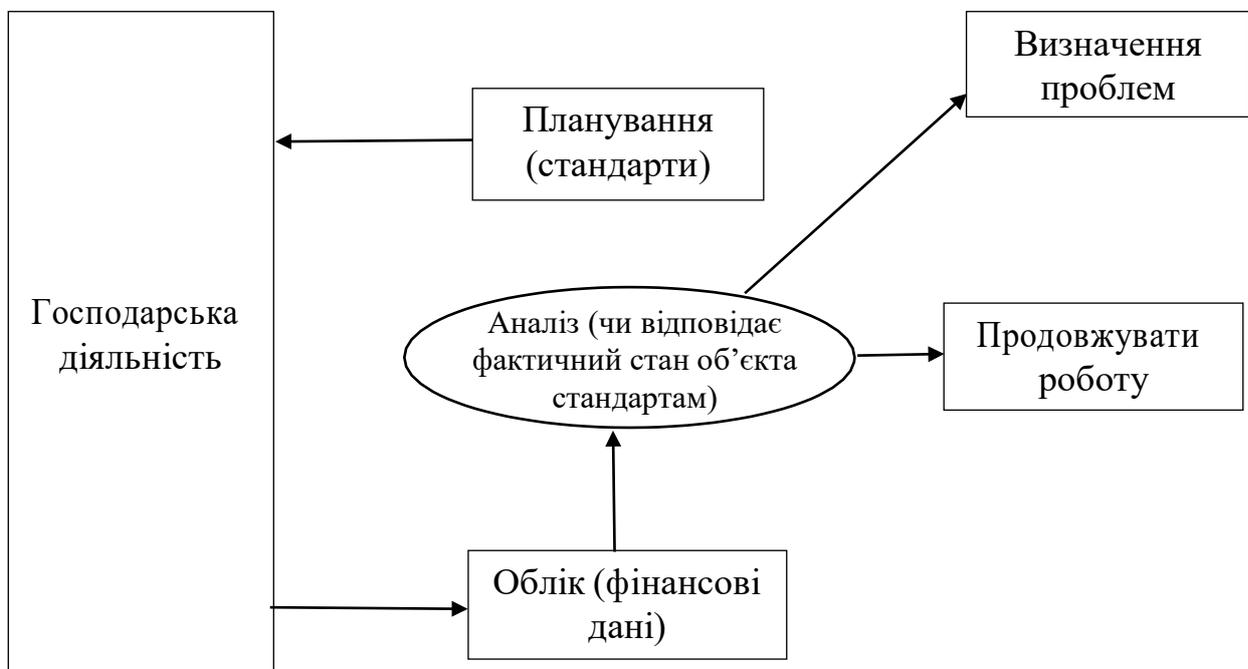


Рисунок 1.2 – Елементи контролінгу та їх взаємодія [33]

Основними проблемами під час упровадження системи контролінгу на підприємствах є:

неправильне розуміння суті та завдань контролінгу;

помилки під час вибору цілей;

надлишкова або недостатня кількість інформації;

надмірність контрольованих показників;

впровадження контролінгу без попереднього аналізу достовірності інформаційної бази підприємства й організаційно-технологічних процесів;

вбудовування контролінгу в структуру фінансової або планово-економічної служби підприємства;

фокусування уваги на витратах і суворий контроль бюджетів;

спроби впроваджувати контролінг «знизу догори» [26].

Усунення зазначених помилок та проблем і стане забезпеченням ефективного функціонування системи контролінгу на підприємствах. А для того, щоб ефективно, швидко та з мінімальними затратами впровадити контролінг на підприємстві, необхідно дотримуватися алгоритму дій.

Етап підготовки. Необхідно повністю вивчити організаційну структуру підприємства, фінансову та економічну документацію, звітність.

Етап упровадження системи контролінгу, в процесі якого проводиться опрацювання всіх основних моментів здійснення операцій із контролінгу у кожному підрозділі підприємства. Служба контролінгу повинна постійно отримувати від відділів всю необхідну інформацію, обробляти, аналізувати, висувати пропозиції та направляти їх керівництву для прийняття управлінських рішень.

Етап автоматизації дій служби контролінгу включає в себе поширення можливостей автоматичного збору й обробки інформації на всіх етапах виробничого процесу. Збір аналітичної інформації повинен бути максимально автоматизований, щоб попередити можливі непорозуміння, помилки та зловживання. Особлива увага на цьому етапі надається процесам розроблення і вдосконалення систем діагностики, інформаційно-аналітичної і методологічної підтримки інвестиційних та інноваційних проектів [2].

Це дасть суб'єктам господарської діяльності можливість:

вдосконалити організаційно-економічний механізм управління за рахунок перетворення традиційної системи обліку в управлінський облік для вирішення відповідних завдань;

вдосконалити системи обліку витрат та доходів;

підвищити якість управління на всіх етапах управлінського процесу на основі виділення центрів відповідальності;

підвищити якість системи моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та оперативності отримання необхідної інформації;

оптимізувати інформаційні потоки на підприємстві;

підвищити якість діагностики відхилень очікуваних результатів від запланованих на основі використання інструментарію контролінгу;

забезпечити дієвість системи інформаційного забезпечення;

підвищити якість та ефективність систем планування, організації, мотивації, інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень, контролю та реагування за рахунок координації діяльності різних підрозділів підприємства;

уніфікувати критерії оцінки діяльності підрозділів і підприємства загалом [26; 37].

Значення контролінгу в сучасних умовах постійно зростає, оскільки управлінський процес є одночасно комунікаційно-інформаційним. Без контролінгових служб досить важко утримати під контролем процеси, що належать управлінню, і забезпечити здійснення універсальних управлінських функцій у процесі виробництва. Його використання в управлінській діяльності забезпечить організованість і порядок, необхідні для нормального функціонування і розвитку кожного трудового колективу, і саме завдяки цьому суспільство буде здатним підтримувати свою рівновагу і прогресувати.

## 1.2 Сутність і місце контролінгу витрат у системі менеджменту підприємства

Контролінг є досить складною цілісною системою, спрямованою на вдосконалення низки процесів, що відбуваються всередині організації (зокрема фінансових, кадрових, технологічних), при цьому метою контролінгу є досягнення ефективного функціонування організації в цілому.

Сутність контролінгу полягає у зведенні в єдине ціле різних інформаційних потоків всередині організації, своєчасне доведення відповідної інформації до осіб, які приймають управлінські рішення. Контролінг відіграє важливу роль у процесі фінансово-господарської діяльності організації, виявляє основні напрями необхідних управлінських рішень на внутрішнє та зовнішнє середовище організації [8].

Побудова ефективної системи контролінгу в комерційній організації є складним багатоступеневим процесом, що включає наступні етапи:

1) проведення аналізу та зіставлення визначених для колишніх умов господарювання цілей функціонування організації, прийнятого раніше напрямку дій, стратегії та тактики з видами діяльності, розмірами, організаційною структурою, а також із її можливостями;

2) здійснення аналізу ефективності вже існуючої структури управління, проведення у разі потреби її коригування. У кожній організації повинні бути розроблені та затверджені положення про організаційну структуру, в яких описані всі організаційні ланки із зазначенням адміністративної, функціональної, методичної підпорядкованості, напрямку їх діяльності, функцій, які вони виконують, встановлено регламент їх взаємовідносин, права та відповідальність, показано розподіл видів товарів, ресурсів, функцій управління по цим ланкам. Дія цих положень має поширюватись на всі без винятку структурні підрозділи організації;

3) необхідно продумати та затвердити формальні типові процедури контролю конкретних фінансових та господарських операцій, що дасть

можливість упорядкувати взаємовідносини працівників щодо здійснення контролю за фінансово-господарською діяльністю організації, підвищить ефективність управління ресурсами, дасть можливість більш точно оцінювати рівень достовірності інформації, що використовується з метою ухвалення управлінських рішень [23].

Значимість контролінгу проявляється по мірі зростання та ускладнення виробничо-господарських систем. Ця обставина обумовлена тим, що у процесі діяльності організації, всередині неї виникає проблема неузгодженості різноманітних функціональних планів, бізнес-процесів. У цих умовах саме на систему контролінгу покладається функція підтримки управління, дана система є цілеспрямовано орієнтованою системою планування та контролю, що забезпечує інтеграцію, системну організацію та координацію різних стадій процесу управління, функціональних областей, організаційних одиниць та бізнес-процесів конкретної організації.

Вибудована в організації система контролінгу включає кілька функціональних підсистем. Різні автори дещо по-різному бачать побудову системи контролінгу в організації та складові її підсистеми, але однозначно сходяться на думці, що однією з ключових підсистем є підсистема контролінгу витрат [40].

На рисунку 1.3 представлено різноманіття підсистем системи контролінгу, що зустрічаються у науковій літературі.

Існує безліч точок зору щодо позиціонування підсистеми контролінгу витрат в особливий напрямок системи контролінгу, і більшість авторів одностайні у цьому. Якщо в цілому система контролінгу в організації інтерпретується як система управління фінансовим результатом, то контролінг витрат стосується витрат при виробництві продукції, виконанні робіт і наданні послуг.

Насамперед розглянемо поняття «затрати», вони є обсягом ресурсів, що використовуються у виробництві, і збутом виробленої продукції, що

трансформуються у собівартість продукції, виконаних робіт чи наданих послуг. Витрати організації завжди вимірюються у грошах, оскільки мають розрахункову природу оцінки та відображаються у внутрішньому обліку організації на момент їх споживання в процесі виробництва [38].

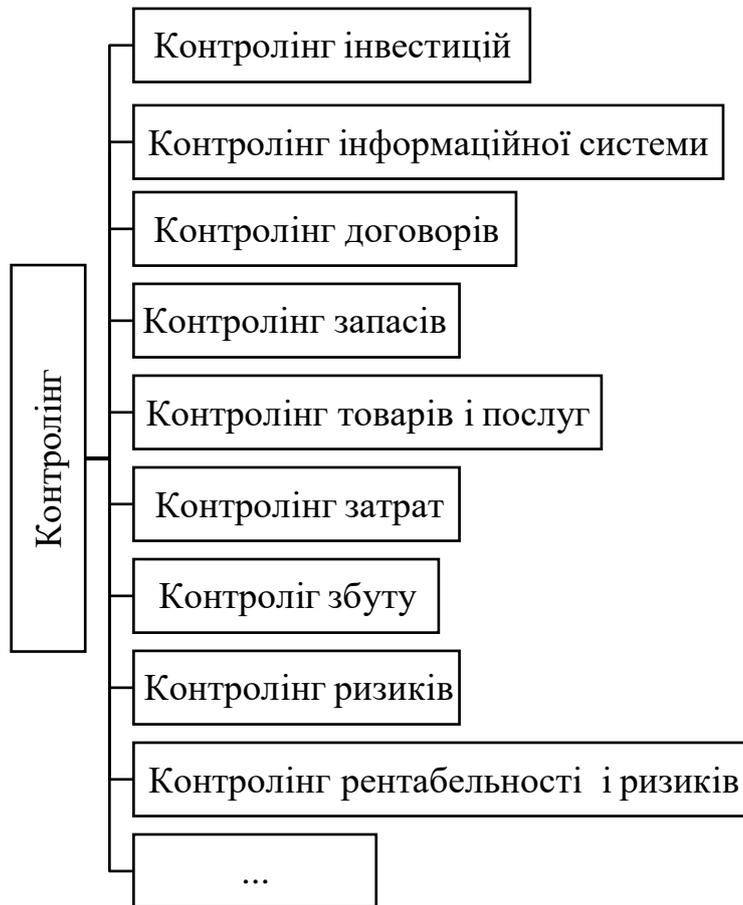


Рисунок 1.3 – Структура системи контролінгу на підприємстві

Розглянемо ще одне поняття «витрати», на перший погляд повністю ідентичне поняттю «затрати». У Положенні з бухгалтерського обліку «Витрати організації» (ПБО 10/99) витратами організації визнається зменшення економічних переваг у результаті вибуття активів (коштів, іншого майна) та (або) виникнення зобов'язання, що призводить до зменшення капіталу цієї організації, за винятком зменшення вкладів за рішенням учасників (власників майна)». Затрати розуміються в теоріях цього класу як спожиті ресурси для певної мети.

Затрати можуть виступати в ролі активів підприємства і визнаватися витратами періоду, коли новостворену цінність – продукт продано, тобто затрати первинні стосовно витрат, але зрештою «сума затрат протягом період існування підприємства має дорівнювати сумі витрат».

Як відомо, система управління будь-якої комерційної організації повинна включати в себе керуючу та керовану підсистеми. Залежно від об'єктів керування виділяють підсистеми керування виробничими процесами, матеріально-технічними ресурсами, персоналом та ін. Однією з таких підсистем є управління витратами [27].

Ключовий напрямок всієї збудованої в організації системи управління виступає управління витратами, тому що саме тут збирається вся інформація про фактичні витрати, а отже, закладаються основи для отримання фактичного прибутку. Ця підсистема системи керування необхідна для досягнення певного економічного результату, підвищення ефективності діяльності комерційної організації та прийняття поточних, а у разі виникнення необхідності, екстрених відповідних управлінських рішень.

Незважаючи на значущість управління витратами, багато організацій нині не приділяють належної уваги контролю витрат.

Управління витратами в структурі завдань контролінгу є безперервним процесом поліпшень, представленим п'ятьма етапами, спрямованими на оптимізацію витрат підприємства, що утворюють малий і великий цикл розробки управлінських рішень [11; 40].

В даний час у такій підсистемі контролінгу як контролінг витрат немає необхідності розробки нових методів, принципів, прийомів та інструментів управління. Він використовує всі відомі теоретичні концепції та досвід функціонування систем управління, лише застосовує їх не ізольовано та періодично, а комплексно та регулярно.

Коротка характеристика системи контролінгу витрат наведена на рисунку 1.4.

Ціль	<ul style="list-style-type: none"> <li>• мінімізація витрат, підвищення їх "прозорості"</li> </ul>
Завдання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оперативне прийняття рішень в області мінімізації витрат</li> </ul>
Об'єкти	<ul style="list-style-type: none"> <li>• витрати</li> </ul>
Функції управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>• планування, облік, контроль, аналіз, вироблення та реалізація керуючих впливів</li> </ul>
Повноваження	<ul style="list-style-type: none"> <li>• центри витрат</li> </ul>
Інформація	<ul style="list-style-type: none"> <li>• первинна агрегована</li> </ul>
Прототип	<ul style="list-style-type: none"> <li>• методи нормативного обліку витрат, система "стандарт-кост"</li> </ul>

Рисунок 1.4 – Коротка характеристика системи контролінгу затрат

Усі методи та інструменти, що використовуються в рамках системи контролінгу, знаходяться у взаємозв'язку і доповнюють один одного, вони задіяні в цілісному безперервному потоці управлінських впливів на кожен окремо взятий показник, процес, продукт, працівника організації, що дозволяє не виправляти недоліки, що виникли в процесі здійснення господарської діяльності, а своєчасно запобігати їм [11].

В табл. 1.5 узагальнено основні ідентифікаційні ознаки системи контролінгу витрат.

Таблиця 1.5 – Ідентифікаційні ознаки системи контролінгу витрат підприємства

Має відокремлену від інших систем контролінгу мету та інші елементи, а саме: об'єкт управління, методи, засоби та повноваження
Представляє собою не що інше, як підсистему управління прибутком, у зв'язку з чим має подібні до контролінгу завдання, виконує однакові функції в процесі управління, а також використовує аналогічну інформаційну базу
Відокремлений в загальнокорпоративній системі контролінгу, розвивається і реалізується самостійно
Структуру управління витратами всередині підприємства визначають особливості виробничого процесу, виділення центрів затрат всередині кожної конкретної організації
Забезпечує необхідною інформацією інші підсистеми, що діють в організації системи контролінгу
Має комплексний характер, сприяє використанню переваг системи управління витратами, що склалась в організації, своєчасно попереджуючи недоліки даної системи

Таким чином, контролінг являє собою сукупність методів оперативного та стратегічного управління, а саме обліку, планування, аналізу та контролю, що об'єднуються на якісно новому етапі розвитку ринкових взаємин у єдину систему, функціонування якої підпорядковано певній меті.

### 1.3 Методологія контролінгу як інструмент менеджменту підприємства

Загальні методологічні основи контролінгу задаються теорією та методологією управлінського аналізу. Ця обставина визнається багатьма дослідниками [3; 29; 30; 35], причому автори або ототожнюють контролінг з управлінським аналізом [30], або ідентифікують його як внутрішньовиробничий аналіз [3], або позиціонують контролінг як різновид управлінського аналізу (внутрішнього) у порівнянні з фінансовим аналізом (зовнішнім) [35].

Не ставлячи собі за мету заперечувати правомірність існуючих підходів до визначення співвідношення контролінгу з видами економічного аналізу, наголосимо, що всі дослідники визнають його призначення для внутрішнього

використання у межах організації, що дозволяє авторам розглядати контролінг у форматі економічного інструменту управління її діяльністю.

Якщо виходити з управлінського аналізу як «частини комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності організації, а також підсистеми управління, що включає сукупність форм та методів планування, аналізу та контролю» [29, с. 24], слід визнати, що управлінський аналіз покликаний деталізувати результати діяльності організації щодо її окремих підрозділів, напрямів діяльності, аж до окремих елементів провадження з метою економічного обґрунтування планів та прогнозів розвитку.

Ця обставина повною мірою відповідає сутності та призначенню контролінгу і дозволяє нам визначити управлінський аналіз як загальний методологічний базис розробки методології контролінгу (рис. 1.6).

Одним із найважливіших методологічних положень управлінського аналізу є встановлення його відмінностей від фінансового аналізу, тобто областей внутрішнього та зовнішнього аналізу діяльності організації, на основі яких можна визначити сфери застосування контролінгу.

Ми вважаємо, що взаємозв'язок зовнішнього та внутрішнього економічного аналізу обумовлена тим, що внутрішній (управлінський) аналіз конкретизує результати зовнішнього (фінансового) аналізу, використовуючи при цьому весь обсяг інформації про діяльність організації, всі види облікових та звітних даних і, тим самим, створює основу для побудови системи контролінгу.

Тут доречно наголосити також і на тому, що необхідні для контролінгу інформаційні потоки формуються з урахуванням організаційної структури підприємства, що склалася, та наявності спеціально створених центрів відповідальності.



Рисунок 1.6 – Схема формування методології контролінгу

Викладені положення дозволяють нам конкретизувати методологічну роль та завдання контролінгу в системі управління організацією. Вважаємо, що при вирішенні цього завдання слід враховувати взаємозв'язок стратегічного (що визначає сукупність дій, що забезпечують довготривале існування організації на ринку та стабільне зміцнення її конкурентних позицій) та оперативного контролінгу (визначає ефективність прийнятих стратегічних рішень, що забезпечують короточасний поточний ефект у вигляді одержуваного прибутку).

Звідси його методологічну роль в системі управління підприємством можна визначити як забезпечення інтеграції стратегічних та оперативних підсистем (систем обліку, планування, контролю, аналізу, деталізованих з метою управління об'єктами) та методів управління організацією, що підпорядковує їх досягненню єдиної мети ринкового саморегулювання її діяльності. Роль контролінгу виконується у його завданнях, пов'язаних із дослідженням процесів управління прибутком організації, попередженням розвитку кризових ситуацій, вивченням комплексу питань, пов'язаних із процесом реалізації цілей стратегічної та оперативної діяльності організації, наприклад, таких, як: планування; бюджетування; управлінський облік; аналіз та контроль відхилень фактичних результатів діяльності від планових; розробка оптимальних управлінських рішень. У свою чергу завдання контролінгу вимагають експлікації його принципів, у складі яких ми виділяємо наступні принципи:

комплексності (або тотальності охоплення зонами контролю та моніторингу всіх напрямів діяльності організації) – цей принцип вимагає наявності достовірної, своєчасної та об'єктивної інформації про хід реалізації поставлених управлінських завдань;

інтегрованості, з одного боку, що зумовлює можливість розподіленого використання результатів контролінгу підсистемами управління організацією, а з іншого – обумовленим ступенем взаємозв'язку цих підсистем в єдину систему контролінгу;

використання максимально можливого обсягу інформації про діяльність

організації – детермінований інтегруючою роллю контролінгу та використанням у процесі його проведення інформації, отриманої при обліку, аналізі та, у свою чергу, знаходить відображення в перспективних планах розвитку організації;

максимальної закритості результатів для зовнішніх користувачів — передбачає, що контролінг є різновидом внутрішнього управлінського (внутрішньовиробничого) аналізу та призначений для використання внутрішніми споживачами латентної інформації, що пов'язано з конфіденційністю результатів контролінгу або так званою комерційною таємницею;

відсутності зовнішньої регламентації – передбачає призначення результатів контролінгу для переважно внутрішнього використання, і, отже, його відносну інваріантність та незалежність від впливу довкілля порівняно з іншими підсистемами управління організацією;

орієнтації на цілі стратегічного розвитку організації та напрямки її діяльності – припускаючи, що контролінг покликаний забезпечувати підтримку управлінських рішень на всіх етапах процесу стратегування для максимально ефективної реалізації програмних цілей та завдань її розвитку;

негайності реакції у відповідь на зміни середовища – вимагає забезпечення безперервності оперативного моніторингу, здійснення постійного контролю всіх ключових показників (індикаторів) діяльності організації та швидкого реагування всіх структурних підрозділів, спеціалістів, менеджерів разі відхилення від заданих параметрів діяльності чи виявлення негативної динаміки показників (процесів).

Реалізація принципів контролінгу повною мірою можлива у вигляді всіх специфічних йому функцій. Попереджаючи їх розгляд, зауважимо, що функції контролінгу ідентифіковані його місцем у системі управління організацією як економічного інструменту, що формує єдину інтегровану систему управлінського обліку та аналізу, а також роллю, яка полягає у забезпеченні методичної та інструментальної бази для підтримки основних функцій управління (організації, планування, контролю, обліку та аналізу).

По суті, кожна з функцій, що виконується підсистемами управління, тією чи іншою мірою може бути співвіднесена з функціями контролінгу. Найбільш важливими з них, на наш погляд, є наступні.

Методологічна функція – проявляється у розробці системи ключових показників ефективності діяльності організації, методології планування, аналізу та обліку, участі у формуванні облікової політики, системи матеріального стимулювання.

Сервісна функція контролінгу визначається його основною метою – орієнтацією управлінського процесу на досягнення цілей розвитку організації та проявляється в обслуговуванні підсистем управління для координації завдань, що реалізуються під час планування, обліку, контролю та аналізу.

Сервісна функція контролінгу тісно пов'язана з його інформаційною функцією, яка полягає у забезпеченні підсистем управління організацією достовірною та своєчасною інформацією про ступінь реалізації поставлених завдань, співвідношення заданих планових та нормативних показників із фактично сформованими, у тому числі про відхилення, виявлені в ході обліку.

У свою чергу, інформаційна функція логічно взаємопов'язана з аналітичною функцією контролінгу, яка, на відміну від аналізу як такого, полягає не тільки у виявленні відхилень досягнутих параметрів діяльності організації від заданих та аналізі причин, що їх викликали, але й у розробці конкретних рекомендацій щодо усунення цих причин. За допомогою цієї функції вирішуються такі завдання контролінгу, як забезпечення оперативності аналізу та регулювання процесу реалізації прийнятих управлінських рішень.

Контрольна функція полягає у забезпеченні достовірності облікових даних, не замінюючи власне облік та ревізію. На відміну від ревізії, контролінг орієнтований на поточні та майбутні результати діяльності і не пов'язаний з документальною перевіркою на місцях здійснення господарських операцій. У ширшому сенсі контрольна функція контролінгу зводиться до контролю економічної роботи як організації загалом, і її структурних підрозділів [36, с. 225-229].

Керуюча функція контролінгу, що витікає з його сервісної функції,

полягає в тому, що за допомогою контролінгу і на основі аналізу результатів його використання в якості економічного інструменту ринкового саморегулювання організації, розробляються і реалізуються необхідні заходи для коригування цілей стратегічного розвитку та тактичних завдань її діяльності. Причому, оскільки контролінг «сигналізує» про виявлені недоліки в діяльності підприємства в цілому та в його підсистемах управління, завдання коригування напрямів стратегічного та тактичного розвитку спрощується.

Орієнтація контролінгу на планування і контроль має на увазі його націленість на координацію цих функцій шляхом інформаційного забезпечення. Виходячи з видів контролінгу (оперативний та стратегічний), його функції мають оперативний та стратегічний напрямки. Контрольну, сервісну, інформаційно-аналітичні, керуючі функції відносять до оперативних, а функції прогнозування і планування (методологічна функція) – до стратегічних [21]. На рис. 1.7. представлено основні функції контролінгу.

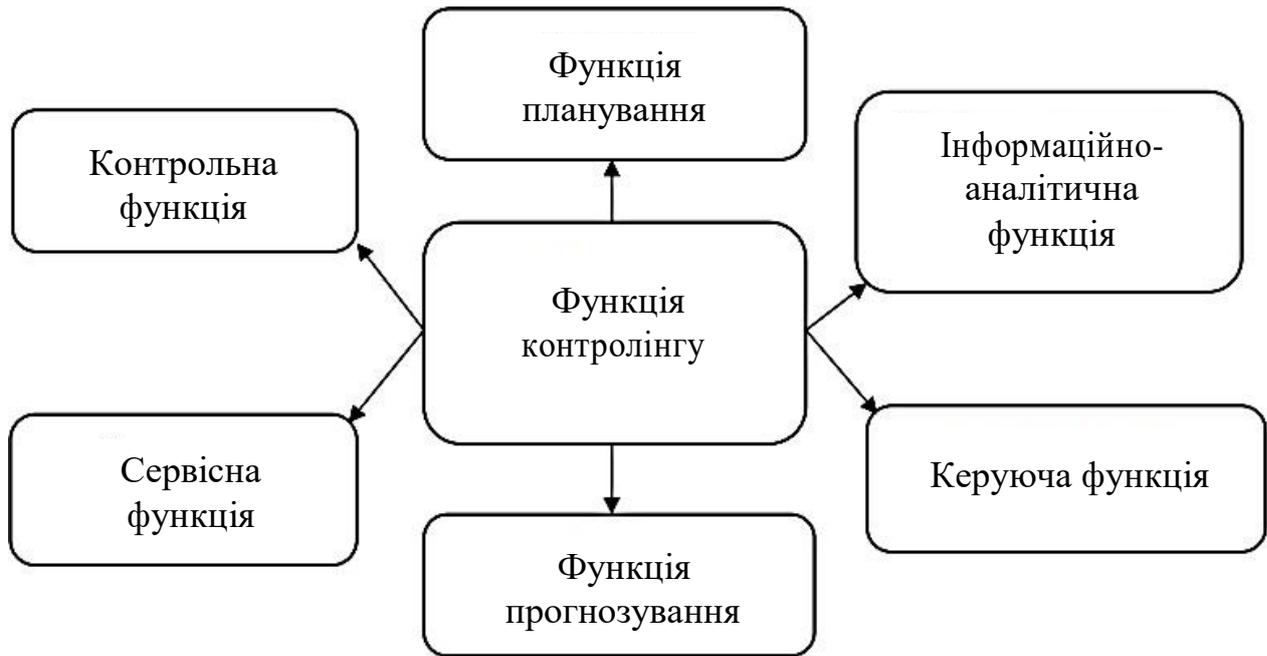


Рисунок 1.7 – Основні функції контролінгу

Функції контролінгу реалізуються з урахуванням системи відповідних методів. Істотною методологічною особливістю контролінгу є те, що при його проведенні можуть бути використані як загальнонаукові (аналіз, синтез, дедукція, індукція, аналогія, моделювання, абстрагування, конкретизація і т. д.) методи, так і загальні методи економічного аналізу, які поділяються на три, найбільш значущі, групи: методи факторного аналізу, економіко-математичні методи, методи моделювання.

Найбільш доцільним для поточного контролю в умовах України є факторний аналіз. Факторний аналіз полягає в визначенні впливу окремих факторів, причин на результативний показник детермінованих (розділених) у часі або стохастичних (що не мають певного порядку) прийомів досліджень.

При цьому факторний аналіз може бути як прямим – власне аналіз, коли результативний показник розділяють на окремі складові, так і зворотним – синтез, коли його окремі елементи з'єднують у загальний результативний показник.

Мета методу факторного аналізу відхилень полягає у визначенні та оцінці причини відхилень фактичних показників витрат від нормативних (планових). Аналіз відхилень вважається основним інструментом оцінки діяльності центрів витрат (прибутковості). Відхилення розраховують за кожним місцем виникнення витрат та в розрізі кожної групи витрат.

Факторний аналіз відхилень характеризується двома основними недоліками:

1. Враховуються лише внутрішні співвідношення між плановими та фактичними показниками, оскільки базою для порівняння є результати діяльності одного підприємства. Відсутність порівняння з показниками діяльності інших підприємств зумовлює небезпеку суб'єктивного трактування результатів аналізу та помилкових висновків.

2. Неспівпадання періоду, в якому виникли відхилення з періодами, в яких проводиться аналіз та здійснюється відповідна реакція на відхилення [14].

В тому числі, до методів факторного аналізу відносяться балансовий, індексний, ланцюгових підстановок, абсолютних різниць, відносних різниць, інтегральний, диференціювання. До складу економіко-математичних методів входять методи елементарної математики, класичні методи математичного аналізу, методи математичної статистики, економетричні методи, методи математичного програмування, методи дослідження операцій, методи економічної кібернетики, математична теорія оптимальних процесів.

Методи моделювання представлені в даному випадку такими моделями, як дескриптивні (моделі описового характеру, засновані на використанні інформації, що міститься насамперед у бухгалтерській звітності); предикативні (моделі передбачуваного, прогностичного характеру, які застосовуються для прогнозування доходів організації та її майбутнього фінансового стану); нормативні (моделі порівняння фактичних результатів із очікуваними бюджетними).

Перелічені методи при контролінгу грають допоміжну, другорядну роль, оскільки використовуються на попередніх стадіях створення системи контролінгу – стадіях аналізу, планування, обліку, контролю.

Більш докладних коментарів потребує зміст методів, віднесених до групи спеціальних: методів обліку та калькуляції витрат (ABC, TC, SCM), CVP-аналізу, розрахунку сум покриття, розрахунку та аналізу інвестицій, оцінки фінансового ризику (CAPM-модель), фінансового контролю, розрахунку оптимальної величини замовлення.

Зокрема, методи обліку та калькуляції витрат були, як відомо, сформульовані в рамках концепцій «стандарт-кост» і «директ-кост» і є різні варіанти обліку витрат та калькуляції собівартості: ABC (activity based costing) – метод калькуляції собівартості за операціями; ТЗ (target costing) – метод калькулювання за цілями; SCM (strategic cost management) – метод стратегічного управління витратами.

Сутність цих методів розглядається на прикладі методу ABC, який дозволяє розділити завдання, що виконуються підрозділами організації всіх рівнів, на три групи:

А (завдання виконуються одним із керівників, через особливу важливість ці завдання не можна делегувати іншим виконавцям);

В (завдання також належать до важливих, але можна делегувати компетентним співробітникам);

С (завдання щоденні, які не тільки можна, але і необхідно делегувати нижчим рівням ієрархії управління з метою вивільнення часу на вирішення найважливіших завдань).

Метод ABC-аналізу передбачає, що витрати часу на рішення А, В, С задач не відповідають їх значущості. Наприклад, виконання А-задач потрібно 5 % часу, а значимість А-завдань з урахуванням їх вкладів у досягнення цілей організації оцінюється у 75 %; В-завдання вимагають 20% витрат часу та становлять 20% значущості для досягнення цілей; С-завдання відповідно 75% часу та 5% значущості для досягнення цілей організації.

Найбільшого поширення не лише у практиці контролінгу, а й у аналізі загалом отримав метод CVP-аналізу ("cost-volume-profit").

Метод CVP-аналізу, або аналізу «витрати-обсяг-прибуток» є основним інструментом оперативного планування та контролю виробничої та збутової діяльності організації, що дозволяє прогнозувати прибуток залежно від поведінки витрат, обсягу виробництва та цін. За допомогою CVP-аналізу знаходяться такі значення ціни, фізичного обсягу реалізації, методу платежу, змінних та постійних витрат тощо, які забезпечують максимальну величину прибутку від реалізації цього виду продукції (маржинального доходу) [35, с. 87-95].

Класична модель CVP-аналізу виражається цільовою функцією максимізації операційного прибутку та маржинального доходу:

$$\text{ОП} = \text{P}(\text{Б}) \cdot \text{Б} - \text{С} \cdot \text{Б} - \text{C}_0 = (\text{М} - \text{C}_0) \rightarrow \max, \quad (1.1)$$

де ОП - операційний прибуток;

М - маржинальний дохід;

Р(Б) - вартість реалізації одиниці продукції;

Б - фізичний обсяг реалізації (в натуральних одиницях);

С - питомі змінні витрати в розрахунку на одиницю обсягу реалізації;

C<sub>0</sub> - сукупна величина постійних витрат [6, с. 48].

Крім того, метод CVP-аналізу дозволяє знайти точку рівноваги чи беззбитковості – «критичного обсягу продажу». У цій точці сумарний обсяг виручки дорівнює сумарним витратам, що складаються із загальної величини постійних витрат та тих змінних витрат, що виникають як результат виробництва продукції, виручка від продажу якої має повністю покрити собівартість виробництва та витрат на реалізацію.

Для визначення порога рентабельності (точки беззбитковості) традиційно використовують два методи аналізу: метод рівнянь та графічний. Для пояснення

методу рівнянь ми наведемо точку зору, викладену в роботі Н. С. Пласкової [29, с. 494-495].

Зокрема, формалізований опис точки беззбитковості, що є модифікацією її класичної цільової функції (1), має вигляд:

$$N_{кр} = S_{зм.кр} + S_{пост} \text{ або}$$

$$q_{кр} * p = q_{кр} * S'_{зм.кр} + S_{пост}, \quad (1.2)$$

$$q_{кр} = S_{пост} / (p - S'_{зм.кр}); N_{кр} = q_{кр} * p, \quad (1.3)$$

де  $N_{кр}$  – виручка від продажів в точці беззбитковості;

$S_{пост}$  – постійні витрати;

$S_{зм.кр}$  – змінні витрати в точці беззбитковості;

$S'_{зм.кр}$  — питомі змінні витрати в розрахунку на одиницю продукції;

$q_{кр}$  — обсяг продукції в точці беззбитковості в кількісному вираженні;

$p$  — ціна одиниці продукції.

Шляхом моделювання вихідної формули в залежності від наявної інформації для розрахунку точки беззбитковості в кількісному ( $N_{крк}$ ) та вартісному вираженні ( $N_{крс}$ ) використовуються наступні формули:

$$N_{крк} = S_{пост} / P'_{марж}, \quad (1.4)$$

де  $P'_{марж}$  – сума маржинального прибутку для одиниці продукції;

$$N_{крс} = S_{пост} / d_{марж} = S_{пост} / (1 - S_{зм} / N) = S_{пост} / (1 - S'_{зм} / p), \quad (1.5)$$

де  $d_{марж}$  — частка маржинального прибутку у загальній сумі виручки від продажів;

$S_{зм}$  — загальна сума змінних витрат;

$N$  — загальна сума виручки від продажів;

$S'$  — сума змінних витрат на одиницю продукції.

Суть методу розрахунку сум покриття полягає в тому, що з виручки від продажів віднімаються спочатку змінні, а потім постійні витрати, на основі чого проводяться розрахунки розміру прибутку, що залишається в організації під час продажу продукції за заданою ринковою ціною.

Метод розрахунку інвестицій представлений сукупністю статистичних методів (порівняння з витрат, порівняння з прибутку, розрахунку рентабельності, розрахунку амортизації (терміну окупності) та динамічних методів (розрахунку цінності капіталу (метод ануїтетів), розрахунку внутрішньої рентабельності).

Основна специфіка методів, пов'язаних з розрахунком, аналізом та оцінкою ефективності інвестиційних проектів, полягає у вихідному припущенні, що кошти у різні моменти часу через їх знецінення за умов інфляції є нееквівалентними.

Тому при інвестиційному аналізі використовується базова формула розрахунку «нaroщеної суми» (FV) шляхом нарахування простих відсотків на ту саму вихідну суму (PV):

$$FV = PV(1 + i \cdot t), \quad (1.6)$$

де  $i$  — річна відсоткова ставка;

$t$  — число періодів нарахування відсотків;

$$i = ((FV / PV) - 1) / t. \quad (1.7)$$

Методи аналізу інвестицій (інвестиційних проектів) також представлені кількома методами: умовного виділення, аналізу змін, поєднання, накладання, порівняння.

Метод умовного виділення застосовується тоді, коли проект фізично відокремлений від підприємства та може розглядатися як відокремлений підрозділ (юридична особа), зі своїми активами та пасивами, доходами та витратами. За відносної легкості розрахунків цей метод має і недоліки, пов'язані

з проблемою фінансування проекту та оподаткування підприємства, що здійснює це фінансування.

Метод аналізу змін полягає в аналізі приростів, що забезпечуються реалізацією проекту для організації в цілому. Завдання полягає у порівнянні приросту чистих доходів організації з обсягом інвестицій, необхідних забезпечення цього приросту. Недолік методу полягає в тому, що він не дозволяє оцінити фінансову спроможність підприємства, що реалізує інвестиційний проект, оскільки аналізується лише економічна ефективність.

Протилежний напрямок має метод об'єднання, орієнтований на аналіз фінансової спроможності в збиток економічній ефективності. Метод передбачає побудову фінансового плану організації, що здійснює інвестиційний проект, але при цьому відкритими проблемами залишаються ступінь деталізації плану, необхідність моделювання різних нестандартних ситуацій (наприклад, коли фактичний розмір оборотного капіталу не відповідає нормативному).

Суть методу накладання полягає у чітко визначеній послідовності аналізу інвестиційного проекту: методом умовного виділення розглядається власне проект; аналізується його економічна ефективність та фінансова спроможність; розробляється фінансовий план підприємства без проекту, потім, на рівні базових форм фінансової звітності, поєднуються результати за поточною діяльністю та за проектом і робиться висновок про фінансову спроможність балансу організації загалом з урахуванням проекту. Недоліком цього є громіздкість побудов, умовність опису проекту.

Метод порівняння полягає в описі фінансового плану «організації з проектом», потім в описі чинного виробництва «організація без проекту», на основі чого проводиться оцінка фінансової спроможності підприємства через порівняння чистих доходів балансу «організації з проектом» із чистими доходами балансу «організації без проекту». Цей метод найбільш складний у розрахунках, що є його суттєвим недоліком.

Спеціальним методом контролінгу також є метод оцінки ризику, пов'язаного з інвестиційною діяльністю. Цей метод розглянемо з прикладу

САРМ-моделі (Capital Assets Pricing Model), в основі якої лежить припущення про те, що систематичний ризик фінансових активів залежить від того, наскільки вони чутливі до коливань у рівні прибутковості ринкового портфеля інвестицій.

Відповідно до основних положень САРМ-моделі очікувана прибутковість інвестицій ( $r_i$ ) залежить від суми безризикової ставки прибутковості ( $r_f$ ) та компенсації за невизначеність, пов'язаної з вкладенням коштів на  $i$ -е фінансові активи ( $r_p$ ).

Останній показник обчислюється виходячи із значення  $\beta$ -коефіцієнта ( $\beta_i$ ) та середньоринкової ризикової премії.

Класична модель залежності ризику та прибутковості по САРМ-моделі має вигляд:

$$r_i = r_f + r_p = r_f + \beta_i (r_m - r_f), \quad (1.8)$$

де  $r_m$  — прибутковість ринкового портфеля інвестицій, коефіцієнт;

$\beta_i$  — коефіцієнт чутливості активу до змін ринкової доходності;

$(r_m - r_f)$  — надбавка в рівні доходності залежно від середньоринкового рівня ризику (середньоринкова ризикова премія), коефіцієнт [29, с. 557—558].

До спеціальних методів контролінгу, можна також віднести метод фінансового контролю — способи, засоби здійснення фінансового контролю. Застосування конкретного методу залежить від цілого ряду факторів: правового законодавства та особливостей форм та видів діяльності органів, які здійснюють цей контроль; об'єкта та переслідуваної мети контролю; підстав виникнення контрольних правовідносин. Найчастіше застосовують такі методи фінансового контролю: ревізії, перевірки (документації, стану обліку та звітності тощо), аналіз проектів фінансових планів, заяв, звітів про фінансово-господарську діяльність, заслуховування доповідей, інформації посадових осіб.

Останнім серед виділених спеціальних методів контролінгу є метод розрахунку оптимальної величини замовлення, призначений для синхронізації управління закупівлями сировини (матеріалів) та управління виробництвом. Цей

метод базується на моделі EOQ (economic order quantity) для розрахунку оптимальної величини закупівель сировини (матеріалів) та її модифікації – моделі EPR (economic production run) для розрахунку оптимальної величини виробництва та збуту.

Базові формули моделей EOQ та EPR мають вигляд:

$$EOQ = \sqrt{(2 * Q * O) / C}; \quad (1.9)$$

$$EPR = \sqrt{(2 * Q * S) / C}, \quad (1.10)$$

де EOQ – оптимальний розмір замовлення (партії закупівель матеріалів) у фізичних одиницях;

EPR – кількість одиниць випуску цього виду продукції в одній партії;

Q – оцінка споживання запасу матеріалів за бюджетний період, у фізичних

одиницях; у моделі EPR – плановий випуск цього виду продукції на бюджетний період;

O – операційні витрати з розміщення та виконання одного замовлення (звітність, ведення переговорів, здійснення розрахунків, транспортні витрати з доставки матеріалів складу організації);

S – питомі витрати з переробки, на одиницю цього виду продукції;

C – витрати змісту однієї фізичної одиниці матеріалів; в EPR моделі – вартість зберігання одиниці запасів даного виду готової продукції протягом бюджетного періоду [42, с. 280, 311].

Таким чином, викладена методологія контролінгу, дозволяє сформувати системне методологічне уявлення про його призначення як економічного інструменту, що забезпечує ефективне керування діяльністю підприємства.

Використання контролінгу як інструменту управління організацією дозволить забезпечити системний аналіз та вибір стратегії її розвитку, адаптивність та системність управлінських рішень, постійний та превентивний контроль за фінансовою спроможністю організації, і, зрештою, результативність її діяльності.

## Висновки до розділу 1.

Дослідивши систему контролінгу підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Досліджено теоретичні аспекти впровадження системи контролінгу на підприємстві. Встановлено, що існує багато трактувань терміну «контролінг», проте в будь якому випадку це є спеціальна система методів й інструментів, що спрямована на підтримку менеджменту підприємства. В залежності від функцій і завдань контролінгу, можуть бути різні концепції і моделі системи контролінгу, та основною метою – є організація процесу управління підприємством з подальшим його розвитком. Без контролінгових служб досить важко утримати під контролем процеси, що належать управлінню, і забезпечити здійснення універсальних управлінських функцій у процесі виробництва.

2. Розглянуто сутність і місце контролінгу витрат у системі менеджменту підприємства. Визначено основні завдання контролінгу в різних галузях та охарактеризовано елементи контролінгу, їх тісну взаємодію. Встановлено, що контролінг являє собою сукупність методів оперативного та стратегічного управління, а саме обліку, планування, аналізу та контролю, що об'єднуються на якісно новому етапі розвитку ринкових взаємин у єдину систему, функціонування якої підпорядковано певній меті. Виявлено основні проблеми під час впровадження системи контролінгу на підприємствах та алгоритм усунення проблем, що виникають в даному процесі.

3. Досліджено методологію контролінгу як інструменту менеджменту підприємства. Розглянуто спеціальні методи контролінгу підприємства, а викладена методологія контролінгу, дозволяє сформувати системне методологічне уявлення про його призначення як економічного інструменту, що забезпечує ефективне керування діяльністю підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТОВ «ДОМІНІК КО» ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Домінік Ко»

ТОВ «Домінік Ко» – українська компанія, що випускає широкий асортимент солодоців. Юридична адреса ТОВ «Домінік Ко»: 36009, Полтавська область, м. Полтава, вул. Бірюзова Маршала, 2. ТОВ «Домінік Ко» зареєстроване Виконавчим комітетом Полтавської міської Ради від 27.08.2021 р.

Здійснює свою діяльність ТОВ «Домінік Ко» на основі Конституції України, Статуту, Господарського та Цивільного кодексу. При здійсненні господарської діяльності дотримується вітчизняного законодавства та сплачує відповідні внески і податки, має відповідні ліцензії та дозволи.

Продукція ТОВ «Домінік Ко» реалізовується по всій території України. За межами – це країни Європи, Персидського заливу, Південна Корея, країни СНД, Монголія. На замовлення європейських країн продукція виробляється та реалізується з 2006 року.

Основною сферою діяльності ТОВ «Домінік Ко» є виробництво різноманітних кондитерських виробів. Не дивлячись на давню історію (з 1919 р.), на сьогоднішній день це сучасне підприємство з модернізованим виробництвом, яке відповідає світовим стандартам.

Шоколадна колекція продукції «Домінік» виготовляється з різним відсотком какаопродуктів: від чорного 85% до молочного 33%. Солодоці різні за форматом та смаком, формою та начинкою, широкий асортимент драже, корпусних цукерок, подарункових наборів, вафель та вафельних цукерок. Популярність сьогодні – зернові снеки. Поєднання вівсяних пластівців та рисових кульок з насінням льону, конопляним протеїном, горіхами та сухофруктами. Також виготовляється шоколад з додаванням натуральної кави,

хрусткої карамелі, горіхів та ягід. Реалізуються комбіновані продукти – це поєднання смачного хрусткого печива з какаоглазур'ю та доповненого рисовими кульками, дропсами, кунжутом. Печиво зтяжне, цукрове, крекери з різними смаками, в різних форматах від вагових до фасованих. Сендвічі з різними кремами та глазуровані. Особливе печиво – безглютенове та з заміником цукру.

Саме тому продукція ТОВ «Домінік Ко» є універсальною за складовим наповненням та може споживатися усіма верствами населення.

ТОВ «Домінік Ко» має власні фірмові магазини, які реалізують власну продукцію. Якість продукції відповідає вимогам сертифікації: ISO 22000:2018, IFS FOOD, ISO 9001:2015. Також підприємство має сертифікати «UTZ Cocoa».

Зазначимо, що фабрика була створена 1919 року шляхом об'єднання маленьких карамельних майстерень «артілей» у фабрику для забезпечення області продукцією. Основними виробничими потужностями підприємства є шоколадний цех, цукерково-карамельний та борошняний. Уся сировина та супровідні матеріали для виробництва проходять жорсткий вхідний контроль якості на відповідність усім встановленим стандартам. Сертифікується не тільки продукт, а й сировина, упаковка, виробничі лінії, цехи та технологічні процеси. Підприємство регулярно проходить усі аудити і перевірки та успішно підтверджуємо якість.

ТОВ «Домінік КО» постійно розширює асортимент продукції, впроваджує нові технології зберігання і переробки, що гарантує високу якість товару.

У 2017 році ПрАТ «Полтавакондитер» було перереєстровано як ПрАТ «Домінік». Сьогодні ТМ «Домінік» змогло стати одним із визнаних лідерів ринку з виробництва кондитерських виробів в Україні з виробничою потужністю понад 200 тонн на день. Асортимент ТМ «Домінік» включає понад 300 цукерок.

Основними конкурентами ТОВ «Домінік Ко» є всі фірми, що виробляють аналогічну продукцію в Україні, а саме: Компанія «АВК»,

Кондитерська Корпорація «ROSHEN», Корпорація «Бісквіт-Шоколад», Компанія «Конті» та інші.

Потенційними конкурентами є всі закордонні виробники, що реалізують свою продукцію в Україні.

В умовах конкуренції та прагнення підприємства до максимізації прибутку аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства є невід'ємною функцією управління. Цей напрямок управління підприємством стає найбільш вагомим на сьогоднішній день, тому що практика функціонування ринку показує, що без аналізу фінансово-господарської діяльності підприємство не може ефективно функціонувати. Проведення аналізу забезпечує правильне прийняття управлінських рішень та формування цілей підприємства. Для цього використовують різні форми звітності.

Особливість ТОВ «Домінік Ко» полягає в тому, що товариство – це відкрита система, яке може існувати лише за умови активної взаємодії з навколишнім середовищем має входи і виходи та складається з суб'єкта і об'єкта управління, які тісно взаємодіють, оскільки є органічно взаємопов'язаними. На рис. 2.1 представимо систему управління ТОВ «Домінік Ко».

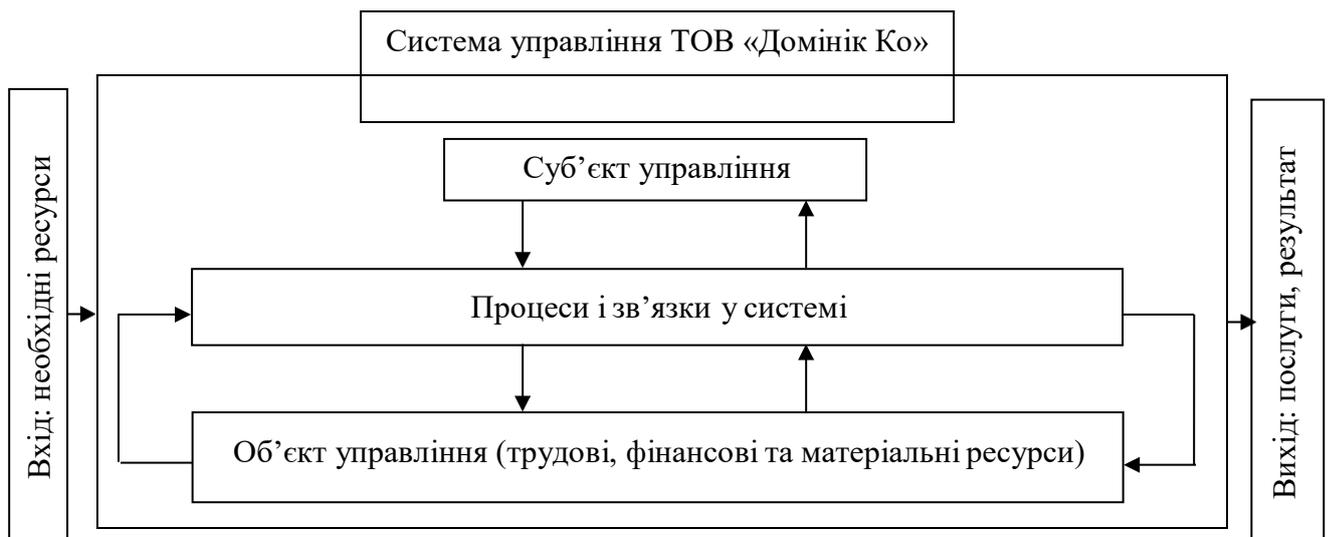


Рисунок 2.1 – Система управління ТОВ «Домінік Ко»

Умовою життєздатності системи є корисний (вигідний) обмін між «входом» і «виходом». На ТОВ «Домінік Ко» за допомогою прямого та зворотного зв'язку відбувається постійний обмін інформацією між суб'єктом і об'єктом управління.

Характеризуючи ТОВ «Домінік Ко» як систему управління, можна виділити об'єкт та суб'єкт. До об'єкта управління слід віднести керовані складові, а саме: трудові ресурси, матеріальні ресурси (основні засоби та інші необоротні матеріальні активи), фінансові ресурси (власні та залучені кошти).

Розглянемо організаційну структуру управління ТОВ «Домінік Ко», що наведена на рис. 2.2.

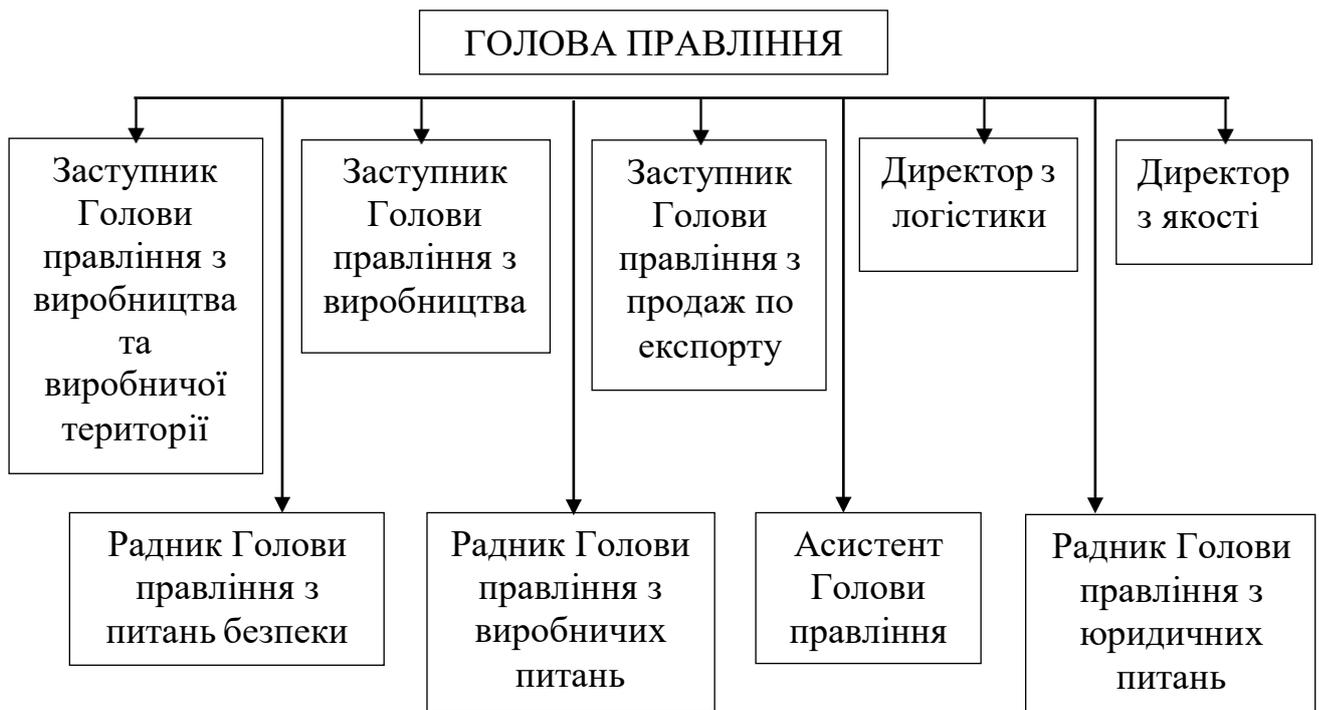


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ТОВ «Домінік Ко»

Досліджуючи ТОВ «Домінік Ко» як соціально-економічну систему, особливу увагу слід надати організаційній структурі управління підприємства. Організаційна структура управління ТОВ «Домінік Ко» є лінійно-функціональною. Лінійно-функціональна організаційна структура являє

собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В основу такої структури покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийнятті рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

Головним виконавчим органом товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» є Директор Товариства. Основним видом діяльності підприємства є виробництво та реалізація кондитерських виробів, таких як цукерки, печиво, вафлі, драже та шоколад. Продукція ТОВ «Домінік Ко» реалізується на внутрішньому ринку через оптових дистриб'юторів і точку роздрібною торгівлі, та експортується в країни СНД та Європи. Виробничі потужності підприємства розташовані у м. Полтава.

Така організаційна структура забезпечує найефективніше здійснення діяльності, що включає постачання сировини, виробництво та реалізацію продукції. Ця організаційна структура істотно полегшує виконання конкретних задач організації, але ускладнює реалізацію встановленої на даний момент цілі оптимізації стратегічного набору, реалізації стратегій обмеженого росту – за рахунок мінімізації витрат. З іншого боку реорганізувати структуру підприємства на даному етапі є також витратним заходом, варто спробувати поліпшити роботу в рамках існуючої структури.

При формуванні системи організаційних перетворень необхідно враховувати вплив таких чинників, аналіз яких дозволить зробити висновки про ступінь радикальності необхідних змін:

особливості кризової ситуації, що склалася на підприємстві, її причини та наслідки;

характеристика зовнішнього середовища, рівня його стабільності;

характеристика внутрішнього середовища підприємства за напрямками: виробничі фактори, організаційна структура, кадровий потенціал, методи управління тощо.

Організаційна структура управління промисловим підприємством являє спосіб організації та взаємодії елементів системи управління, а також зв'язків між ними, будучи певною характеристикою процесів, які відбуваються між елементами системи. Тому для її вдосконалення необхідно формалізувати ієрархію структури управління за допомогою економіко-математичних методів, що дозволить моделювати її поведінку в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень.

Недостатній рівень навичок управління серед представників вищого керівництва стоїть на шляху ефективної та продуктивної роботи. Також можна говорити про нерівномірність навантаження на вищих керівників негативно впливає на роботу та продуктивність комерційних відділів. Функції фахівців відділу збуту не є чітко визначеними, що призводить до плутанини у визначенні пріоритетів роботи.

Відсутність маркетингової роботи з клієнтами призводить до браку необхідної для прийняття рішень інформації, відсутність інформації про ринок, разом з відсутністю ефективної системи планування збуту призводить до неспроможності задовольнити попит на ринку. Внутрішній структурі та діяльності підприємства бракує організації, сфокусованості на спрямованості на задоволення потреб споживача.

Товариство самостійно вирішує всі питання кадрового забезпечення своєї діяльності, в тому числі, в межах чинного законодавства визначає загальну чисельність працівників, порядок найму та звільнення, внутрішній трудовий розпорядок, форми і системи оплати праці, порядок надання вихідних днів, щорічних відпусток, тощо. Як відомо, спроможність ефективно управляти своїми співробітниками є головним джерелом її тривалого процвітання в сучасних умовах, коли йде постійне прискорення технічного прогресу і посилення конкуренції. Особливу увагу в даний час важливо приділяти системі управління, оскільки саме за допомогою її аналізу можливо визначити певні недоліки реалізації стратегічного набору товариства.

Також для розвитку підприємства необхідно мати мотивований персонал. Якщо підприємству не вистачає висококваліфікованих фахівців або ці фахівці не забезпечені усіма необхідними для їх роботи ресурсами, кінцевого результату не буде досягнуто.

Отже, підприємство ТОВ «Домінік Ко» мусить постійно контролювати процес використання внутрішніх чинників через розробку та послідовну реалізацію власної програми підвищення ефективності діяльності, а також враховувати вплив на неї зовнішніх чинників. У зв'язку з цим виникає необхідність конкретизації напрямків дії та використання головних внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання.

Зважаючи на швидкий розвиток та перспективи ТОВ «Домінік Ко» робить ставку на молодих спеціалістів, які хочуть працювати і розвиватись в агробізнесі. Адже саме від спеціалістів, їх рівня професіоналізму залежить розвиток та успішність компанії. Та враховуючи це, трудовий персонал підприємства має різноманітну вікову структуру. Тому на основі звітів по роботі з персоналом – ТОВ «Домінік Ко», проаналізуємо загальну структуру персоналу по категоріях зайнятих у виробничому та управлінському процесі (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за категоріями зайнятих за 2019 - 2021 рр.

Категорія зайнятих	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення (+; -) у % 2021 р. до	
	Кількість, осіб	част-ка,%	Кількість, осіб	част-ка,%	Кількість, осіб	част-ка,%	2019р.	2020.
Управлінський персонал	152	19	139	20	112	18	1,00	2,05
У тому числі:								
Керівники	29	3,65	23	3,34	22	4	0,09	0,22
Спеціалісти	74	9,31	63	9,14	68	11	1,70	1,88

## Продовження таблиці 2.1.

Технічні працівники	102	12,83	82	11,90	79	13	0,05	0,06
Виробничий персонал	438	55,09	382	55,44	337	55	0,56	0,91
Разом	795	100	689	100	618	100	0,00	0

Середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Домінік Ко» дещо зменшилась за аналізований період: у 2019 р. – 795 осіб, у 2020 р. – 689 осіб, у 2021 р. – 618 осіб.

Виробничому персоналу належить найбільша питома частка – 55 %, що більше на 0,56% за 2019 р. та на 0,91% за 2020 р.

Управлінському персоналу належить 18%, що відповідно менше за 2019 р. на 1% та на 2,05% – за 2020 р. Серед управлінського персоналу велика частканалежить технічним працівникам – 13%, частка яких збільшилась на 0,05% порівняно з 2019 р., та на 0,06% – порівняно з 2020 р. Спеціалістам належить 11%, що більше за 2019 р. на 1,70% та на 1,88% за 2020 р. Керівникам належить найменша частка, а саме 4%, що більше на 0,09% за 2019 р. та на 0,22% за 2020 р.

Далі розглянемо соціальну структуру ТОВ «Домінік Ко», що характеризує працівників за віком (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу  
ТОВ «Домінік Ко» за 2021 рік

Вікові категорії	2019 р.		2020 р.		2021р.		Відхилення (+; -) у % 2021р. від	
	кіль- кість, осіб	част- ка,%	кіль- кість, осіб	част- ка,%	кіль- кість, осіб	част- ка,%	2018 р.	2019 р.
Персонал підприємства в цілому								
Молодь віком 15-24 років	115	14	97	14	100	16	2	2
25-34 років	256	32	210	30	183	30	3	1
35-49 років	173	22	151	22	136	22	0	0
50-54 років	122	15	130	19	128	21	5	2
55-59 років	86	11	62	9	42	7	4	2
Після пенсійні роки	43	5	39	6	29	5	1	1
Разом	795	100	689	100	618	100	-	-

Серед персоналу ТОВ «Домінік Ко» переважає вікова категорія 25-34 років – 30%, частка яких зменшилась на 2% порівняно з 2019р. Молоді віком 15-24 років серед персоналу належить 16%, що більше на 2% за 2019р. Віковій категорії 35-49 років належить 22%. Хоча кількість персоналу даної вікової категорії зменшилась, в співвідношенні до інших частка залишилась такою ж. Персоналу віком 50-54 роки належить частка 21%, що на 5% більше ніж за 2019 р., та 2% більше за 2020 р. Вікова категорія 55-59 займає 7 % всього персоналу. Це на 4% менше за 2019р., та на 2% менше за 2020р. Люди післяпенсійного віку охоплюють 5% від всього персоналу, що на 1% менше за 2020 р.

Також проаналізуємо загальну освітню структуру персоналу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу  
ТОВ «Домінік Ко» за 2021 рік

Рівень освіти	2019		2020		2021		Відхилення (+; -) у % 2021 р. від	
	кіль- кість, осіб	част- ка,%	кіль- кість, осіб	част- ка,%	кіль- кість, осіб	част- ка,%	2019 р.	2020 р.
Середня освіта	56	7,04	53	7,69	53	9,71	2,66	2,01
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ)	148	18,62	139	20,17	116	21,25	2,63	1,07
Вища освіта (вищі навчальні заклади I-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»)	254	31,95	231	33,53	214	39,19	7,24	5,67
Повна вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр»)	172	21,64	157	22,79	135	24,73	3,09%	1,94%
Перекваліфікація персоналу	127	15,97	79	11,47	64	11,72	4,25	0,26
Навчались за кордоном	38	4,78	30	4,35	36	6,59	1,81	2,24
Разом	795		689		546			

Працюючих з середньою освітою на підприємстві в 2021 році 9,71%, що на 2,66% більше, ніж за 2019 рік і на 2,01% більше ніж за 2020 рік. Робітників зі спеціальною професійною підготовкою – 21,25%, що на 2,63% більше за показники 2019 року та на 1,07% більше за 2020 рік. Осіб з вищою освітою, тобто

тих, хто закінчив вищі навчальні заклади I-IV рівнів акредитації – освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» на підприємстві працює найбільше, а саме 39,19%. Цей показник збільшився в порівнянні з 2019 роком на 7,24%, а з 2020 роком – на 5,67%. Працівників з повною вищою освітою, тобто тих, хто закінчив вищі навчальні заклади I-IV рівнів акредитації – освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» – 24,73%, що на 3,09% більше за показники 2019 року та на 1,94% більше за 2020 рік. Перекваліфікований персонал займає 11,72% від загальної кількості фахівців. Це на 4,25% більше за 2019 рік, і на 0,26% більше за 2020р. 6,59% осіб навчались за кордоном, і цей показник на 1,81% збільшився в порівнянні з 2019 р., та на 2,24% в порівнянні з 2020 р.

Охарактеризуємо персонал за статтю працюючих (табл. 2.4):

Таблиця 2.4 – Характеристика персоналу ТОВ «Домінік Ко» за статтю за 2021 рік

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності (питома вага)			Відхилення питомої ваги у % 2020 р. від	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.
Персонал в цілому								
Чоловіки	518	482	402	65	70	65	0	5
Жінки	277	207	216	35	30	35	0	5
Разом	795	689	618	100	100	100	0	0

Чоловіки займають 65% всього персоналу, тобто 402 особи, що менше ніж в 2019 р. за кількістю, але незмінно за співвідношенням до інших показників, і на 5% більше ніж в 2020 р. При цьому частка жінок серед працюючих дорівнює 35%, що відповідає 216 особам. Це на 5 % менше, ніж в 2020р. і кількісно менше, ніж в 2019р., але частково незмінно.

Далі, розрахуємо показники, які характеризують рух персоналу в організації. Рух персоналу в організації – це складова загального руху трудових ресурсів у суспільстві. Цей процес містить демографічний рух (вихід на пенсію,

призов до армії), соціальні переміщення (направлення на навчання, перехід до стану службовців тощо), рух, пов'язаний з технічним прогресом і змінами структури економіки, і плинність кадрів.

Динаміка руху персоналу організації розраховуємо за допомогою показників наведених у табл. 2.5 та 2.6.

Таблиця 2.5 – Характеристика та динаміка показників руху персоналу  
ТОВ «Домінік Ко» за 2021 рік

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення (+,-) 2021 р. від	
	кількість, осіб	кількість, осіб	кількість, осіб	2019 р.	2020 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб, з них: - жінки	167	154	139	28	15
Звільнено працівників, осіб, з них:	30	26	20	10	16
- за власним бажанням - скорочення штату - за порушення дисципліни					
Кількість штат. працівників, які повністю відпрацювали місячну норму робочого часу, встановлену на місяць	465	396	362	103	293
Кількість відпрацьованих людино-годин (у цілих числах): жінки	73856	71060	61263	12593	58467

Таблиця 2.6 – Характеристика показників плинності персоналу  
ТОВ «Домінік Ко» та їх динаміка за 2021 рік

Показники	2019 р.	2020р.	2021 р.	Відхилення (+,-) 2021 р. від	
				2019 р.	2020 р.
1.Коефіцієнт поновлення персоналу, %	5,83	8,04	2,01	3,82	6,02
2.Коефіцієнт вибуття персоналу, %	5,00	4,64	3,66	1,34	0,98
3.Коефіцієнт плинності кадрів, %	5,00	4,64	3,66	1,34	0,98

Коефіцієнт поновлення персоналу є співвідношення кількості працівників, які прийняті на роботу на протязі року до середньоспискової чисельності. На 2021 рік цей показник становить 2,01%, що на 3,82% менше за показники 2019 р. та на 6,02% менше за 2020 р.

Коефіцієнт вибуття персоналу дорівнює співвідношенню кількості звільнених працівників з будь-яких причин до середньоспискової чисельності персоналу на початок року. За 2021 рік даний коефіцієнт прирівнюється до 3,66%, що на 1,34 менше, ніж в 2019 р. та на 0,98% менше за 2020 р (Додаток 7). Коефіцієнт плинності кадрів – важливий показник динаміки робочої сили підприємства. Методика розрахунку плинності – співвідношення кількості звільнених працівників (за винятком тих, що звільнені за скороченням штатів) до середньоспискової чисельності працівників протягом року. Чим більше показник плинності, тим нижчою є сталість підприємства. Як бачимо за даними таблиці, це показник навпаки збільшується.

За наведеними розрахунками можна зробити висновки, що кількість працівників за період з 2019 по 2021 роки скорочується. Як і раніше, в колективі переважають особи 35-49 років, досить велику нішу займає молодь і працюючі середнього віку. За рівнем освіти переважають працюючі, що здобули вищу та повну вищу освіту. Збільшилась кількість фахівців, що навчались за кордоном.

Проаналізувавши штатну структура персоналу визначає кількісно-професійний склад персоналу, розмір оплати праці і фонд заробітної плати працівників, можемо зробити порівняльну характеристику показників оплати на різних посадах з аналогічними показниками в цілому по галузі, а також показати динаміку показників по оплаті праці за декілька років (табл. 2.7.).

Таблиця 2.7 – Структура та показники заробітної плати ТОВ «Домінік Ко» за 2021 рік

Показники	2019 рік		2020 рік		2021 рік		Відхилення 2021 рік у % до	
	тис. грн	част- ка,%	тис. грн	част- ка,%	тис. грн.	част- ка,%	2019 року	2020 року
Заробітна плата (адміністративні витрати):	9 827	34,29	9897	25,27	11,608	24,43	9,87	0,84
Заробітна плата (витрати на збут)	7 920	27,64	7734	19,75	8830	18,58	9,06	1,16
Витрачання на оплату авансів	5 892	20,56	7187	18,35	10797	22,72	2,16	4,37

Згідно наведеної таблиці, робимо висновки, що в 2021 році заробітна плата по адміністративним витратам зросла на 9,87% в порівнянні з 2019 роком, та на 0,84% відносно показника 2020 року. Заробітна плата по витратам на збут в 2021 році становить на 9,06% більший показник, ніж в 2019 році, на 1,16% вище за показник 2020 року. А витрати на оплату авансів в 2021 році на 2,16% більші за результати 2019 року і на 4,37% більші результатів 2020 року.

Товариство визнає короткострокові виплати працівникам як витрати та як зобов'язання після вирахування будь-якої вже сплаченої суми. Товариство визнає очікувану вартість короткострокових виплат працівникам за відсутність як забезпечення відпусток – під час надання працівниками послуг, які збільшують їхні права на майбутні виплати відпускних. Виплати працівникам включають:

короткострокові виплати працівникам, такі як заробітна плата, оплачені щорічні відпустки та тимчасова непрацездатність, участь у прибутку та премії (якщо вони підлягають сплаті протягом дванадцяти місяців після закінчення періоду);

інші довгострокові виплати працівникам, включаючи додаткову відпустку за навчання, виплати з нагоди ювілеїв чи інші виплати за вислугу років, виплати за тривалою непрацездатністю, а також отримання частки прибутку, премії та відстрочену компенсацію, якщо вони підлягають сплаті після завершення дванадцяти місяців після закінчення періоду або пізніше;

виплати при звільненні.

Відповідно до українського законодавства, Товариство утримує внески із заробітної плати працівників до Пенсійного фонду. Поточні внески розраховуються як процентні відрахування на суми поточних нарахувань заробітної платні. Такі витрати відображаються у періоді, в якому були надані працівниками послуги, що надають їм право на одержання внесків, та зароблена відповідна заробітна платня.

## 2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності підприємства ТОВ «Домінік Ко»

Наразі питання комплексної оцінки фінансового стану підприємства дуже актуальне, адже саме фінансовий стан є запорукою активної діяльності та сталого становища суб'єкта господарювання.

Під фінансовим станом підприємства слід розуміти його здатність проводити фінансування своєї діяльності. Кількісно воно може вимірюватися системою показників, на підставі яких здійснюється комплексна оцінка фінансового становища підприємства.

Оцінка фінансового становища – це характеристика, отримана в результаті одночасного й узгодженого вивчення сукупності показників (тобто

комплексного дослідження), що відображають багато аспектів господарських процесів.

Інформаційною базою при проведенні комплексної оцінки фінансового стану підприємства є його бухгалтерська звітність. Головною формою бухгалтерської звітності, безумовно, є бухгалтерський баланс. Зрозуміло, він не в стані охопити весь обсяг інформації про діяльність підприємства, тому недостатня частина інформації подається в інших формах бухгалтерської звітності.

Розпочати аналіз слід із оцінювання основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства в динаміці за останні три роки (табл. 2.8)

Таблиця 2.8 – Фінансово-економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Домінік Ко» за 2019 - 2021 рр.

Показники	Од. виміру	Джерела інформації, розрахунок	Роки			Відхилення			
			2019	2020	2021	2021 р. до 2019 р.		2021 р. до 2020 р.	
						Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7=6-4	8=6/4*100-100	9=6-5	10=6/5*100-100
1. Капітал підприємства									
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	405855,5	437558	444876	39020,5	9,614	7318	1,672
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	370872,5	396713	401355	30482,5	8,219	4642	1,170
2. Ресурси підприємства									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	136 640	149172	171755	35 115	25,698	22583	15,138
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	266365,5	286197,5	269910,5	3545	1,331	-16287	-5,691

Продовження таблиці 2.8.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	Форма 1- підприємство, форма 1-ПВ	795	689	618	-177	-22,264	-71	-10,305
3. Економічні показники									
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	502 668	436 532	521 563	18895	3,759	85031	19,479
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	Форма 1- підприємство	409 777	356 247	469 341	59564	14,536	113094	31,746
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	Форма 2, «Звіт про фінансові результати»	488 587	449 608	576 698	88111	18,034	127090	28,267
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	Форма 1-ПВ	380836 80	38892 672	37458 216	-625464	-1,642	-1434456	-3,688

Продовження таблиці 2.8.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	$(3.4/2.4/12)*100\ 0$	3992	4704	5051	1059	26,528	347	7,377
4. Фінансові результати									
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	Форма 2. «Звіт про фінансові результати»	92 891	80 285	52 222	-40669	-43,781	-28063	-34,954
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	Форма 2. «Звіт про фінансові результати»	12 249	12 647	16 072	3823	31,211	3425	27,082
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	26 407	38 050	-	-	-	-	-
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	21 215	30 503	-	-	-	-	-

Продовження таблиці 2.8.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат									
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.г рн./о собу	3.2 / п.2.4	515,44	517,05	759,45	244,01	47,34	242,4	46,88
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		Сума зносу/Первісна вартість ОЗ (форма1)	0,56	0,29	0,57	0,01	1,79	0,28	96,55
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів		Сума введених нових ОЗ (форма5)/ Первісна вартість ОЗ кін.р.(форма 1)	1,18	0,73	1,02	-0,16	-13,56	0,29	39,73
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів		Сума вибулих ОЗ (форма 5)/ Первісна вартість ОЗ поч.р. (форма 1)	0,112	-	0,049	-0,063	-56,25	-	-
5.5. Фондовіддача	грн./ грн.	п.3.2 / п.2.1	2,99	2,39	2,73	-0,26	-8,70	0,34	14,23

Продовження таблиці 2.8.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	оборот и	п.3.1 / п.2.3	1,89	1,63	1,93	0,04	1,02	0,3	1,18
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 дн. / п.5.6	190,5	220,9	186,5	-3,97	-2,08	-34,37	-15,56
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	оборот и	п.4.1 / п.1.1	0,23	0,18	0,12	-0,11	-47,83	-0,06	-33,33
5.9. Операційні витрати на 1грн. реалізованої продукції	коп.	п.3.3 / п.3.2*100	119,23	126,21	122,87	3,64	3,05	-3,34	-2,65
<b>6. Показники рентабельності підприємства</b>									
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	п.4.3 / п.1.1*100	6,51	8,70	-	-	X	-	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	п.4.4 / п.1.2*100	5,72	7,69	-	-	X	-	X
6.3. Рентабельність продукції	%	п.4.2 / п.3.3*100	2,51	2,81	2,79	0,28	X	-0,02	X

## Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Показники оцінки логістичної діяльності									
7.1. Запаси	тис. грн.	ф.1, р. 1100	99731,5	86420	10055 5,5	824	0,83	14135,5	16,36
7.2. Виробничі запаси	тис. грн.	ф.1, р. 1101	71395	65424, 5	72753	1358	1,90	7328,5	11,20
7.3. Незавершене виробництво	тис. грн.	ф.1, р. 1102	2105,5	3107,5	3626,5	1521	72,24	519	16,70
7.4. Готова продукція	тис. грн.	ф.1, р. 1103	25938,5	17694	24011, 5	-1927	-7,43	6317,5	35,70
7.5. Товари	тис. грн.	ф.1, р. 1104	292,5	194	164,5	-128	-43,76	-29,5	-15,21
7.6. Гроші та їх еквіваленти	тис. грн.	ф.1, р. 1165	80488,5	11561 3,5	77291	-3197,5	-3,97	-38322,5	-33,15
7.7. Витрати на збут	тис. грн.	ф.2, р. 2150	45776,5	43749	43810	-1966,5	-4,30	61	0,14
7.8. Коефіцієнт накопичення (оцінка структури запасів товарно-матеріальних цінностей)		(п.7.2+п.7.3)/ (п.7.4+п.7.5)	2,80	3,83	3,16	0,36	12,86	-0,67	-17,49

Середня вартість сукупного капіталу ТОВ «Домінік Ко» має різні зміни. У 2021 р. його вартість становила 444876 грн., що на 39020,5 тис. грн. вище за показник 2019 р., та на 7318 грн. більше від 2020 р. Збільшення вартості сукупного капіталу є свідченням підвищення виробничого потенціалу ТОВ «Домінік Ко».

Середня вартість власного капіталу у 2021 р. складала 401355 тис. грн., що на 30482,5 грн. більше від 2019 р., та на 4642 грн. більше за 2020 р. Збільшення вартості власного капіталу ТОВ «Домінік Ко» є позитивним та впливає на підвищення фінансової автономії досліджуваного товариства. У практиці збільшення власного капіталу призводить до спадання фінансової залежності ТОВ «Домінік Ко» від позикового капіталу. На рис. 2.3 наведено динаміку середньої вартості власного та сукупного капіталу за 2019-2021 рр.



Рисунок 2.3 – Динаміка середньої вартості власного та сукупного капіталу ТОВ «Домінік Ко» у 2019-2021 рр., тис. грн.

Протягом 2019-2021 рр. зростає середньорічна вартість основних засобів ТОВ «Домінік Ко». У 2021 р. їх вартість складала 29603,5, що на 12234,5 тис. грн. вище за 2019 р. та на 1880,5 грн. більше за показник 2020 р. Зростання середньої вартості основних засобів ТОВ «Домінік Ко» є позитивним та свідчить про зміцнення матеріально-технічної бази товариства. Водночас у 2021 р. товариство інвестувало значно менші обсяги фінансових ресурсів в основні засоби. Дана ситуація обумовлена загальним зниження власних прибутків товариства. На рис. 2.4 графічно відображена зміна середньорічної вартості основних засобів.

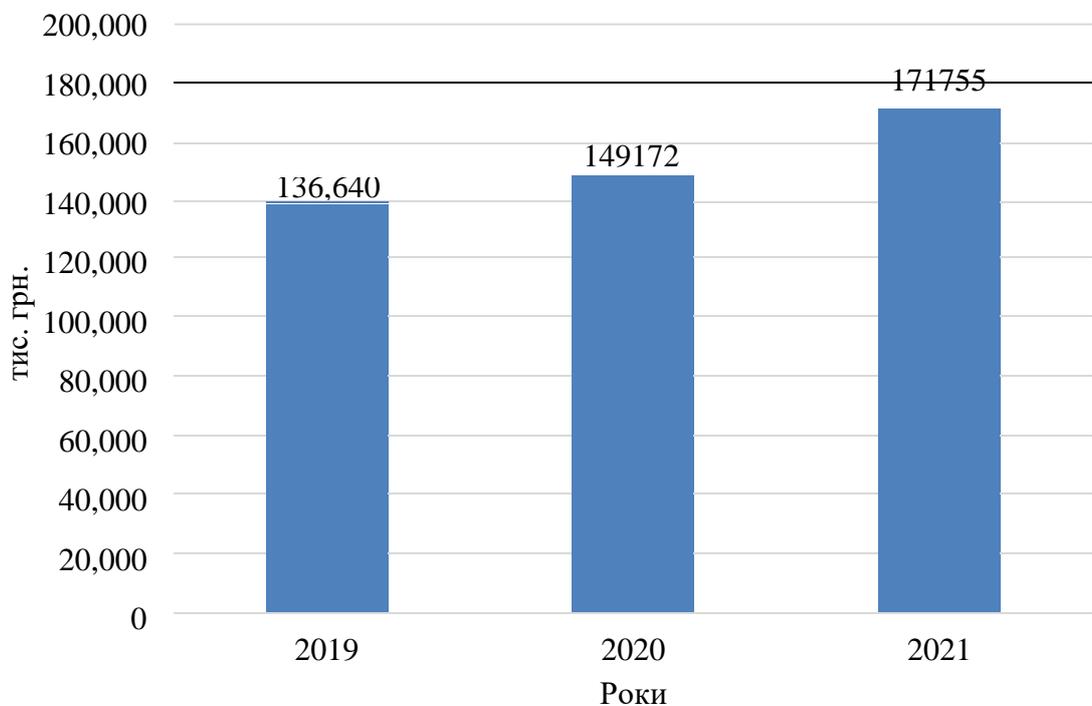


Рисунок 2.4 – Динаміка середньорічної вартості основних засобів ТОВ «Домінік Ко» у 2019-2021 рр., тис. грн.

Середньооблікова чисельність працівників має позитивну тенденцію. Збільшення чисельності працівників з соціальної позиції має виключно переваги, адже призводить до зменшення рівня безробіття. З економічної сторони, щоб від цього отримати економічний ефект ТОВ «Домінік Ко» важливо забезпечити

високу продуктивність праці, злагоджену працю трудового штату, досягнення поставлених спільних цілей і т. д.

Розмір чистого доходу на ТОВ «Домінік Ко» максимальний зафіксований у 2021 р. в розмірі 521 563 грн. У 2020 р. чистий дохід був менший на 85031 грн. через зменшення обсягів виробництва. У 2021р. ТОВ «Домінік Ко» ситуацію частково вдалося виправити шляхом диверсифікації діяльності, що забезпечило зростання чистого доходу від реалізації продукції на 18895 грн. порівняно з 2019 р. Динаміку чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Домінік Ко» за 2019-2021 рр. наведено на рис. 2.5.

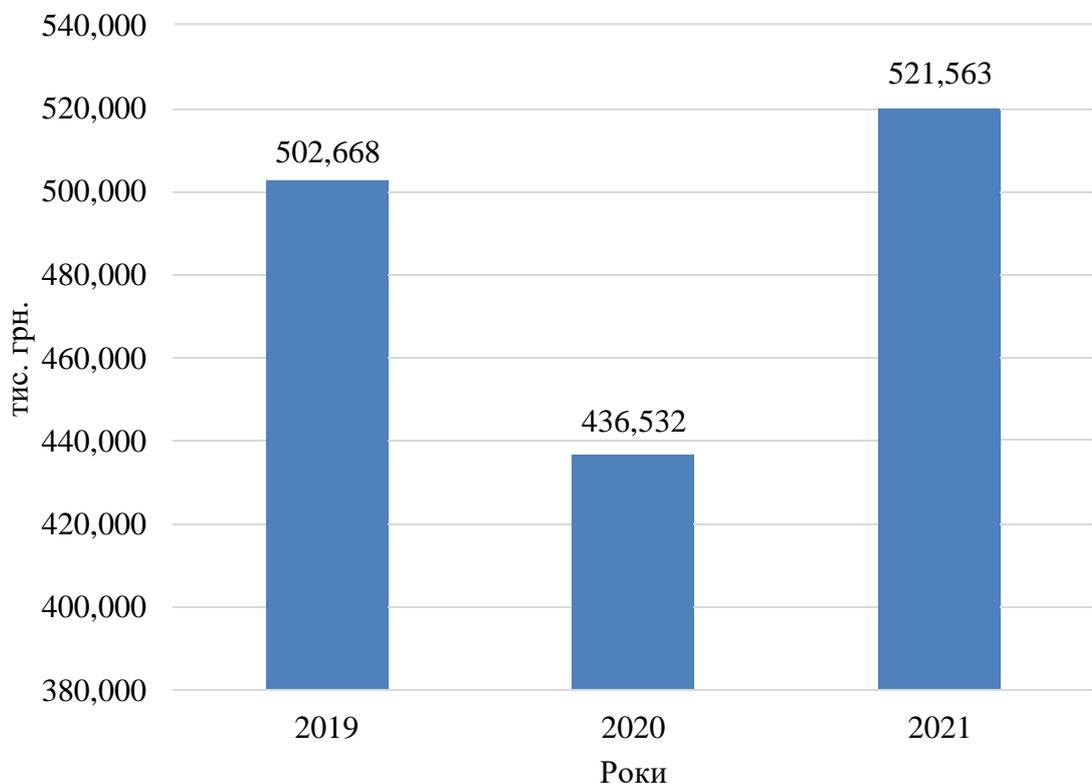


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Домінік Ко» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Обсяги реалізованої продукції на ТОВ «Домінік Ко» у 2021 р. склали 469 341 грн., що на 59564 грн. більше від 2019 р. та на 113094 грн. більше від

2020 р. Зростання обсягів виробництва забезпечено збільшенням асортиментного складу продукції.

Операційні витрати ТОВ «Домінік Ко» щорічно зростають і у 2021 р. складають 576 698 грн., що на 88111 грн. більше від 2019 р. та на 127090 грн. більше за 2020 р. Зростання операційних витрат негативно впливає на кінцеві фінансові результати ТОВ «Домінік Ко». Їх зростання обумовлено підвищення вартості енергоносіїв та сировини. Перспективним для ТОВ «Домінік Ко» є розробка заходів направлених на раціональне використання ресурсів.

Середньомісячна заробітна плата на ТОВ «Домінік Ко» щороку підвищується. У 2021 р. складала 5051 грн., що на 1059 більше за 2019 рік та на 347 грн. більше за показник 2020 рр. Динаміку середньомісячної заробітної плати ТОВ «Домінік Ко» за 2019-2021 рр. наведено на рис. 2.6.

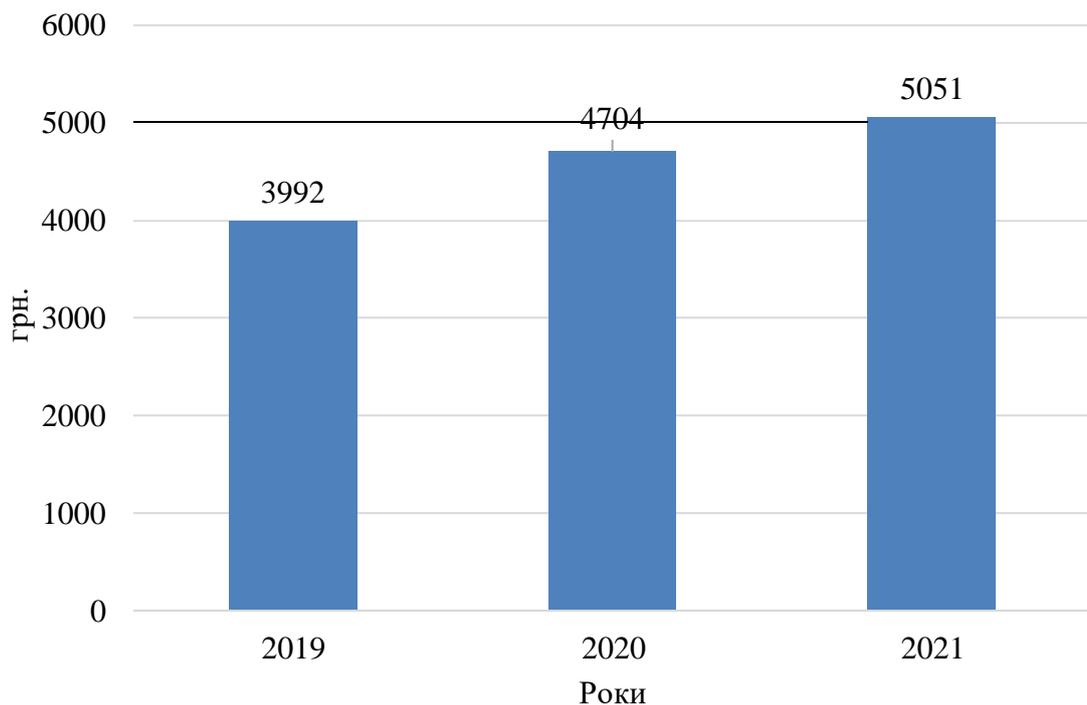


Рисунок 2.6 – Динаміка середньомісячної заробітної плати ТОВ «Домінік Ко» за 2019-2021 рр., грн.

Валовий прибуток, який формується шляхом різниці між отриманим чистим доходом та собівартістю, на ТОВ «Домінік Ко» зменшується щорічно. У

2021 р. він складає 52 222 грн., що на 40669 грн. менше за 2019 р. та на 28063 грн. менше від 2020 р.

При цьому, це не значно вплинуло на формування чистого прибутку, який протягом 2019-2021 рр. збільшується. У 2020 р. ТОВ «Домінік КО» отримало чистий прибуток в розмірі 30 503 грн., що на 9288 грн. більше за 2019 р.

Збільшення розмірів чистого прибутку ТОВ «Домінік Ко» є позитивним та свідчить про збільшення ефективності виробничо-господарської діяльності досліджуваного товариства.

На ТОВ «Домінік Ко» спостерігається зростання коефіцієнту зносу, тобто тієї частини основних засобів, які є непридатними для використання. У 2021 р. коефіцієнт зносу основних засобів склав 0,59, що на 5,36 % більше за 2019-2020 рр. ТОВ «Домінік Ко» слід приділити у найближчі перспективі увагу оновленню основних засобів.

Продуктивність праці співробітників ТОВ «Домінік Ко» щорічно зростає, про що свідчить показник 2021 року - 759,45, що на 244,01 більше за продуктивність 2019 рр. та на 242,4 вище показника 2020 рр. На рис. ілюструємо значну динаміку продуктивності. На рис. 2.7 наведено динаміку коефіцієнту зносу основних засобів ТОВ «Домінік Ко».

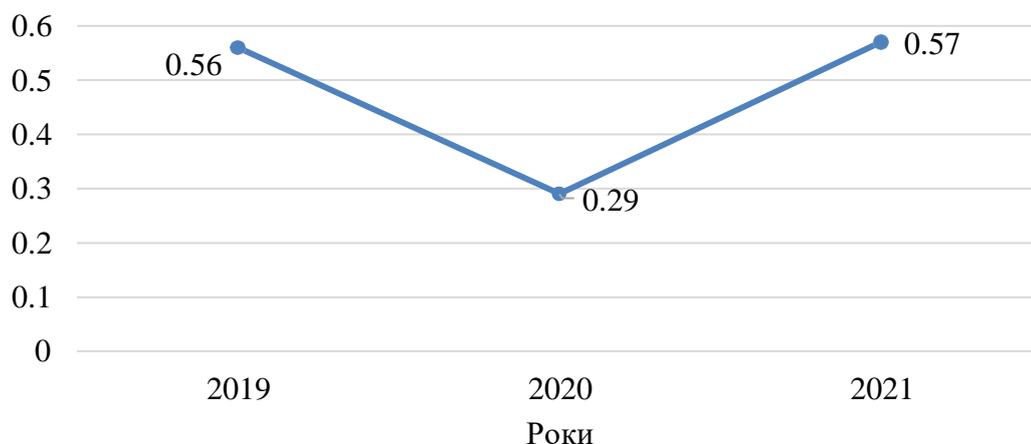


Рисунок 2.7 – Динаміка коефіцієнту зносу основних засобів ТОВ «Домінік Ко» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Показник фондівдачі, який характеризує ефективність використання основних засобів у 2021 р. склав 2,73 грн./грн., що на 0,26 грн./грн. менше за 2019 р. та на 0,34 грн./грн. більше за 2020 р. Це свідчить про те, що у 2021 р. основні засоби використовувалися більш ефективно, а ніж у 2020 р., але менш ефективно, чим в 2019 р.

Негативним є зростання операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції. Так, у 2021 р. ТОВ «Домінік Ко» доводилося витратити 122,87 грн. на 1 грн. реалізованої продукції. Це є доволі високим показником та вищим на 3,64 за 2019 р. При цьому, в порівнянні з даними за 2020 рік, цей показник вдалось зменшити на 2,65. Для товариства важливо знайти допоміжні шляхи зниження обсягів споживання операційних витрат.

Усі розраховані показники рентабельності ТОВ «Домінік Ко» за 2019-2021 рр. мають тенденцію здебільшого щодо збільшення. Це обумовлено загальним збільшенням отриманого прибутку. Динаміку показників рентабельності відображено на рис. 2.8.

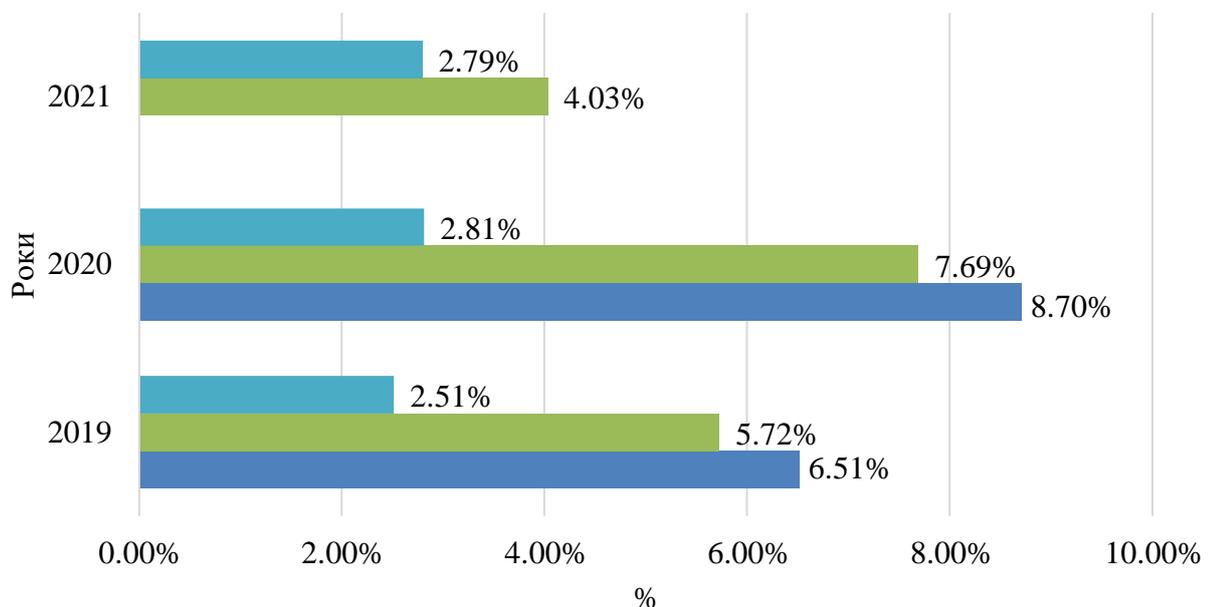


Рисунок 2.8 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Домінік Ко» у 2019-2021 рр., %

Таким чином, проведений аналіз дозволяє констатувати, що ТОВ «Домінік Ко» протягом 2019-2021 рр. значно покращив фінансовий стан та свій рівень прибутковості. На даний час ТОВ «Домінік Ко» залишається прибутковим підприємством, чистий прибуток збільшився за аналізований період.

Показники структури капіталу або фінансової стійкості характеризують ступінь захищеності інтересів кредиторів й інвесторів, що мають довгострокові вкладення в підприємство. До них відносять: коефіцієнт автономії, коефіцієнт концентрації залученого капіталу, співвідношення власних і позикових коштів, коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів, коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів та інші.

Таблиця 2.9 – Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Домінік Ко» за 2019 – 2021 рр.

Показники	Норма- тив	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення (+,-) від нормативу	
					2019 р.	2020 р.
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,882	0,910	0,917	0,028	0,007
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	0,118	0,090	0,083	-0,028	-0,007
Коефіцієнт фінансової залежності	$< 2$	1,134	1,099	1,090	-0,035	-0,008
Коефіцієнт фінансування	$> 1$	3,098	2,158	2,386	-0,941	0,229
Коефіцієнт заборгованості	$< 1$	0,152	0,134	0,099	-0,018	-0,018
Коефіцієнт забезпеченості запасів	$> 0,8$	2,288	1,817	3,008	-0,471	1,192
Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів	$\geq 0,5$	0,537	0,581	0,664	0,044	0,083
Коефіцієнт маневреності	$> 0,5$	0,537	0,581	0,664	0,044	0,083
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	-	0,000	0,000	0,067	0,000	0,067
Коефіцієнт короткострокової Заборгованості	-	1,000	1,000	0,933	-0,067	-0,067

Зважаючи дані оцінки рівня фінансової стійкості і автономності підприємства, можна зробити висновок про достатній рівень фінансової стійкості ТОВ «Домінік Ко».

Увагу слід приділити значенням коефіцієнту маневреності. Низькі значення коефіцієнту в дані періоди сигналізують про колишню нездатність підприємства належним чином поповнювати оборотний капітал із власних джерел фінансування. Вирівнювання значення свідчить про позитивні зміни у величині власних оборотних активів, проте не гарантують стійкості тенденції.

Для оцінки рівня ліквідності та платоспроможності підприємства необхідно розрахувати сукупність відносних аналітичних показників – коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності, які ми наведемо в наступній таблиці.

Таблиця 2.10 – Аналіз показників платоспроможності (ліквідності) ТОВ «Домінік Ко» за 2019 – 2021 рр.

Показники	Норматив	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2019 р.	2020 р.	2021 р.
Коефіцієнт покриття	> 1-1,5	4,55	3,89	3,70	3,05	2,39	2,2
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5-0,6	7,38	8,75	6,02	6,78	8,15	5,42
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2-0,3	1,31	3,58	2,40	1,01	3,28	2,1

З оцінки платоспроможності підприємства ми в першу чергу звертаємо увагу на значення коефіцієнту абсолютної ліквідності. У 2020 р. обсяг найбільш ліквідних активів підприємства був доволі високим і в даний період підприємство було здатним покрити свої поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів.

Значно кращою є ситуація з покриттям короткострокових зобов'язань за рахунок використання найбільш ліквідних активів і активів, що можуть бути швидко реалізовані. Це означає, що протягом аналізованого періоду, за умови

погіршення стану підприємства, воно мало змогу швидко вилучити кошти і погасити поточну заборгованість.

Зміни коефіцієнту швидкої ліквідності є свідченням покращення платоспроможності підприємства і прискорення оборотності власних засобів, вкладених у запаси.

Зі значень коефіцієнту поточної ліквідності можна зробити висновок, що підприємство здатне сплачувати рахунки з оборотних активів.

Аналіз фінансових показників підприємства показує в якому стані є підприємство, допомагає оцінити фінансові ресурси, які необхідні для ефективного функціонування.

Аналіз джерел формування фінансових ресурсів ТОВ «Домінік Ко» будемо проводити на основі балансу та звіту про фінансові результати за період 2019 – 2021 рр.

Розширення та розвиток господарської діяльності підприємства вимагають залучення додаткового капіталу із зовнішніх джерел. Оптимальний вибір співвідношення позикових коштів до власних позитивно впливає на фінансовий стан. Саме тому формування оптимальної структури капіталу є найскладнішим і важливим завданням менеджменту підприємства.

### 2.3. Оцінка управління стратегічного розвитку ТОВ «Домінік Ко» та його конкурентоспроможністю

Стратегічний розвиток гарантує підприємству довгостроковий успіх. За стратегічний розвиток на ТОВ «Домінік Ко» традиційно відповідає вище керівництво товариства. На ТОВ «Домінік Ко» створена група стратегічного розвитку, яка включає вищий ешелон управлінців. Вони щотижня, а у екстрених випадках і частіше, зустрічаються у кабінеті директора ТОВ «Домінік Ко», обговорюють ключові питання, коригують стратегію розвитку та приймають стратегічно важливі управлінські рішення.

Для виявлення й оцінки впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності товариства проведемо SLEPT-аналіз. Такий вид аналізу доцільно застосовувати підприємствам, що відчувають на собі високий рівень державного регулювання, а отже, результати діяльності яких значною мірою залежать від зміни правових аспектів їх функціонування. PESTLE-аналіз є розширеною двома групами факторів — правові (L — Legal) та екологічні (E — Environmental) фактори — версією PEST-аналізу. На сьогодні вдосконаленою схемою, що охоплює 7 груп факторів, є STEEPLE-аналіз, в основі якого лежать моделі PEST: Political; Economic; Social; Technological та SLEPT-аналізу: Social; Legal; Economic; Political; Technological. Проте, слід відмітити, що цей аналіз є досить громіздким, потребує значних фінансових витрат, залучення міжнародних експертів, а отже, його доцільно проводити лише транснаціональним (міжнародним) компаніям, які виходять на світові ринки й повинні враховувати в своїй діяльності етнічні особливості. Здійснимо оцінку зовнішніх чинників впливу на результати фінансово-господарської діяльності ТОВ «Домінік КО» за допомогою спрощеної моделі STEEPLE — аналізу (табл. 2.11), шкала оцінювання від 1 до 5. Із 35 можливих балів ТОВ «Домінік Ко» отримало 25, отже ступінь впливу зовнішнього середовища оцінено як високий.

Таблиця 2.11 – STEEPLE-аналіз для оцінки фінансово-господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко»

Бук-ва	Зміст	Ступінь впливу на діяльність	Які зміни, що прогнозуються, повинні вплинути на організацію
S	Соціальні та культурні фактори, до яких належать мова, культура, відносини та ментальність, що впливають на майбутнє ринку.	4	Можна віднести зміну смаків споживачів як за рахунок підвищення ціни на продукцію, так і надання переваги продукції конкурентів.
T	Інновації у галузі технологій та продуктів, що показують, як розвивається ринок, а також майбутній розвиток досліджень.	5	Виробникам солодоців доводиться уважно стежити за тенденціями світових кондитерських ринків. Розвиток інновацій у виробництві спостерігається, як правило, на великих підприємствах. Компанії впроваджують інновації не лише у виробництві, але і в логістичних, а також в управлінських процесах.
E (E1)	Захист навколишнього середовища – аспекти, що оцінюють ступінь впливу організації на нього на даний момент і те, яким буде цей вплив у майбутньому.	3	Екологічний стан на структурних підрозділах ТОВ «Домінік Ко» не погіршився, існуюча концентрація шкідливих речовин в атмосфері залишиться на рівні максимально допустимих викидів, затверджених Управлінням екології.
E (E2)	Економіка та конкуренція на ринку, що враховують такі фактори, як економічний цикл, інфляцію, ціни на енергоносії та інвестиції.	5	Ринок кондитерських виробів в Україні є досить конкурентним. Зменшення реальних доходів громадян впливає на те, що обсяг реалізації продукції зменшуватиметься.

Продовження таблиці 2.11.

Бук- ва	Зміст	Ступінь впливу на діяльність	Які зміни, що прогножуються, повинні вплинути на організацію
Р	Політичні фактори, що пропонуються та будуть впливати на організацію та його робочу силу	2	Великими кондитерськими компаніями в Україні володіють колишні народні депутати. Політичні сили впливатимуть на розвиток кондитерського ринку України через законодавство.
L	Юридичні фактори, обумовлені законодавством, що діє в країні.	4	ТОВ «Домінік Ко» реалізує свою продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, тому вона повинна враховувати як українське законодавство, так і законодавство тих країн, з якими співпрацює.
Е (ЕЗ)	Освіта, навчання та працевлаштування – тенденції, що впливають на наявність кваліфікованої робочої сили.	2	У пдні освіти Україна і в подальшому буде орієнтуватися на ндближення рівня освіти в Укрїни до рівня освіти європейських та інших розвинених держав

Таким чином, на основі STEEPLE-аналізу ТОВ «Домінік Ко» ми можемо зробити висновок, що на сучасному етапі найбільшу силу впливу мають економічні фактори, які потрібно враховувати в процесі розробки стратегії товариства.

Для більш глибокого аналізу проведемо SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Домінік Ко», що в стратегічному плануванні полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, пов'язані з функціонуванням у зовнішньому середовищі (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – SWOT-аналіз ТОВ «Домінік КО»

	Сильні сторони підприємства	Слабкі сторони підприємства
Внутрішні чинники	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Чітка ієрархія;</li> <li>2. Висока якість продукції, що виготовляється;</li> <li>3. Наявність висококваліфікованого персоналу;</li> <li>4. Розширення асортименту продукції;</li> <li>5. Поступове технічне переоснащення;</li> <li>6. Позитивні фінансові показники;</li> <li>7. Можливість використовувати для розширення власні фінансові джерела.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. У зв'язку з постійним зростанням – недостатність штату, велике навантаження на кожного співробітника, ефективність роботи в цілому знижується;</li> <li>2. Наявність великої кількості конкурентів і можливість появи нових;</li> <li>3. Відсутність відділу стратегічного розвитку;</li> <li>4. Плинність кадрів.</li> <li>5. Відсутність ефективної реклами</li> </ol>
	Потенційні можливості ринку	Потенційні загрози
Зовнішні чинники	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Здатність обслуговувати додаткові групи клієнтів і збільшити частку ринку;</li> <li>2. Розширення асортименту продукції;</li> <li>3. Наявність потенційного покупця;</li> <li>4. Позитивні відгуки і хороші відносини з клієнтами;</li> <li>5. Покращення якості продукції та використання передових технологій</li> <li>6. Позитивний імідж на ринку</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливість зміни в політиці держави та законодавства;</li> <li>2. Зменшення купівельної спроможності людей;</li> <li>3. Соціально-політична нестабільність;</li> <li>4. Інфляція;</li> <li>5. Зростання тиску конкурентів</li> <li>6. Погано обрані та недостатньо обґрунтовані стратегічні дії (зокрема з переміщення на ринку), відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрямки розвитку.</li> <li>7. Відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами</li> </ol>

За результатами SWOT-аналізу складемо матрицю та вихідні дані для складання переліку стратегічних проблем ТОВ «Домінік Ко» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Домінік Ко»

Сильні сторони + Можливості	Слабкі сторони + Можливості
7+6=13	5+6=11
Сильні сторони + Загрози	Слабкі сторони + Загрози
7+7=14	5+7=12

Отже, проаналізувавши вплив зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Домінік Ко» можна зробити висновок, що підприємство функціонує в полі «сильні сторони» та «загрози», це означає що товариство максимально повинно використати всі свої сильні сторони для пом'якшення (усунення) загроз. Згідно аналізу поведінки на ринку товариство намагається реалізовувати стратегії зростання за рахунок стратегії диверсифікації (розширення сфери діяльності чи асортименту продукції). ТОВ «Домінік Ко» потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін організації в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення.

#### Висновки до розділу 2

Проаналізувавши ТОВ «Домінік Ко» як систему управління зроблено наступні висновки:

1. ТОВ «Домінік Ко» здійснює свою діяльність на основі Конституції України, Статуту, Господарського та Цивільного кодексу. При здійсненні господарської діяльності дотримується вітчизняного законодавства та сплачує відповідні внески і податки, має відповідні ліцензії та дозволи. Основною сферою діяльності ТОВ «Домінік Ко» є виробництво різноманітних

кондитерських виробів. Продукція ТОВ «Домінік Ко» реалізовується по всій території України та за її межами (країни Європи, Персидського заливу, Південна Корея, Монголія та ін.). На замовлення європейських країн продукція виробляється та реалізується з 2006 року. Не дивлячись на давню історію (з 1919 р.), на сьогоднішній день це сучасне підприємство з модернізованим виробництвом, яке відповідає світовим стандартам.

2. Провели фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності підприємства ТОВ «Домінік Ко», взявши для оцінювання показники діяльності в динаміці за останні три роки. На даний час ТОВ «Домінік Ко» залишається прибутковим підприємством., має достатній рівень фінансової стійкості. Зміни коефіцієнту швидкої ліквідності є свідченням покращення платоспроможності підприємства і прискорення оборотності власних засобів, вкладених у запаси. Відмічено збільшення за останні три роки середньомісячної заробітної плати працівників товариства.

3. Зроблено оцінку управління стратегічного розвитку ТОВ «Домінік Ко» та його конкурентоспроможністю. За результатами STEEPL-аналізу ТОВ «Домінік Ко» на сучасному етапі найбільшу силу впливу мають економічні фактори, які потрібно враховувати в процесі розробки стратегії товариства. SWOT-аналіз показав, що підприємство функціонує в полі «сильні сторони» та «загрози». Це означає що товариство максимально повинно використати всі свої сильні сторони для пом'якшення (усунення) загроз. Згідно аналізу поведінки на ринку, товариство намагається реалізовувати стратегії зростання за рахунок стратегії диверсифікації (розширення сфери діяльності чи асортименту продукції). ТОВ «Домінік Ко» потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін організації, зміцнення конкурентоспроможності.

## РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ  
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

## 3.1 Моделювання системи контролінгу на підприємстві

В даний час досить часто використовуються методи системного аналізу для вирішення різних завдань у сфері економіки. Однак у літературі недостатньо прикладів цих методів для аналізу завдань контролінгу на промисловому підприємстві.

Системний підхід до вирішення подібних завдань є актуальним, оскільки дозволяє під новим кутом зору розглянути систему контролінгу на промисловому підприємстві і, зокрема, проблему прийняття управлінського рішення. У цій роботі автором пропонується модель системи контролінгу для промислового підприємства з погляду системного аналізу, процес прийняття управлінського рішення та визначається місце контролінгу в системі управління промисловим підприємством.

Контролінг – це система координації та оптимізації управлінської діяльності, подальший розвиток управлінського обліку, націлена на максимізацію прибутку.

Головне в системі контролінгу – дослідження економічної системи підприємства, визначення поточного стану "To is" по відношенню до стану "To be". Оптимізація управлінських впливів та аналіз на основі моделювання процесів та ситуацій призводять підприємство до намічених цілей.

Для побудови моделі пропонуємо використовувати методологію системного підходу, яка дозволяє описати:

ієрархічний стан системи контролінгу в системі  
«промислове підприємство»;

внутрішню структуру системи контролінгу, що входять до її складу елементи та їх характеристики (структурна модель системи контролінгу);

взаємозв'язки між елементами системи контролінгу (процесна модель);  
інструменти, що використовуються для вирішення завдань контролінгу; критерії  
ефективності роботи системи контролінгу.

Розглянемо опис системи контролінгу як складної системи докладніше.

Промислове підприємство можна представити як сукупність трьох систем: виробничої  
системи;

системи управління; інформаційної системи.

При такому поданні система контролінгу може бути визначена як  
підсистема керування. Система контролінгу виконує сервісні функції координації  
роботи функціональних підрозділів, а також методичне обґрунтування  
найважливіших управлінських рішень. Прийняття самих управлінських рішень  
здійснюється керівниками підприємства.

Для більш повного опису системи контролінгу необхідно визначити  
структурну та процесну модель системи контролінгу.

Структурна модель системи контролінгу може бути описана таким  
чином:

$$SK = \langle P, PSK, S \rangle \quad (3.1)$$

де SK – система контролінгу;

P – предметна область системи контролінгу;

PSK – безліч підсистем системи контролінгу;

S – безліч взаємозв'язків між підсистемами системи контролінгу.

Предметна область системи контролінгу – це ті елементи підприємства, на  
які тим чи іншим чином впливатиме система контролінгу в процесі своєї  
діяльності, тобто. система управління на промисловому підприємстві. До  
предметної області системи контролінгу можна віднести такі елементи, які  
стосуються до системи управління промисловим підприємством:

безліч завдань управління, які вирішуються на підприємстві; систему  
управлінської документації;

прийняту на підприємстві систему делегування управлінських повноважень;

безліч існуючих на даному підприємстві бізнес-процесів.

Система контролінгу дозволяє інтегрувати усі напрямки діяльності підприємства, контролювати та оптимізувати процес управління підприємством, звівши до мінімуму витрати.

У пропонованій у цій роботі моделі шість рівнів ієрархії – шість рівнів деталізації. На першому рівні – глобальна мета стосовно завдання моделювання системи контролінгу для конкретного промислового підприємства. Така мета варіюється залежно від специфіки підприємства. Але в будь-якому разі основний метою системи контролінгу є підтримка та покращення процесів управління.

Цілі будь-якого підприємства поділяють на дві групи: стратегічні (довгострокові, що працюють на перспективу) та оперативні (короткострокові) [12; 17].

За допомогою контролінгу здійснюється постійний контроль та взаємодія між стратегічними та оперативними цілями діяльності підприємства.

Мета стратегічного контролінгу – постачання інформації керівництву, що забезпечує процес прийняття рішень, здійснення внутрішнього консультування, «відстеження» руху підприємства до наміченої стратегічної мети розвитку.

Оперативний контролінг забезпечує виконання поточних цілей підприємства.

Він спрямований на короткострокові цілі. Оперативний контролінг використовують для підтримки оперативних рішень та для попередження створення кризової ситуації. Це ухвалення тактичних управлінських рішень.

На другому рівні цілі деталізуються за вимогами, необхідними для виконання систем контролінгу. Це концептуальна сфера контролінгу та механізм контролінгу.

При цьому всі вимоги розділимо на дві категорії:

користувальницькі вимоги;

нормативно-законодавчі вимоги.

На третьому рівні деталізується глобальна мета по компонентах системи,

тобто концептуальна сфера контролінгу поділяється на методологію та процес контролінгу.

У свою чергу механізм контролінгу поділяється на структуру контролінгу та техніку контролінгу.

Цей взаємозв'язок можна відобразити у вигляді наступного виразу:

$$SK = \langle M_k UP_k US_k UT_k \rangle \quad (3.2)$$

де SK – система контролінгу,

$M_k$  – методологія контролінгу,

$P_k$  – процес контролінгу,

$S_k$  – структура контролінгу,

$T_k$  – техніка контролінгу.

Четвертий рівень – це опис та деталізація методології, процесу, структурита техніки контролінгу. Розглянемо цей етап докладніше.

За визначенням Д. Хана [12] методологія контролінгу включає: цілі, методи, функції, закони, принципи, технології та практику контролінгу.

Використання методології контролінгу на практиці виглядає як прикладна модель контролінгу, яка має враховувати специфіку промислового підприємства, ситуацію на ринку та корпоративні інтереси. Така модель має також враховувати фінансові, галузеві, соціально-кадрові та інші особливості конкретного промислового підприємства. Немає системи контролінгу універсальною для всіх підприємств. Система контролінгу створюється спеціально кожному за підприємства.

Ця система має враховувати специфічні, конкретні чинники підприємства.

Маються на увазі зовнішні та внутрішні чинники впливу на концепцію контролінгу. Зовнішні чинники стосуються підприємства та того середовища, що його оточує. Наприклад, рівень стабільності економіки у конкретний момент часу. Внутрішні фактори це і фінансові можливості підприємства, і вид продукції, що випускається, напрямок діяльності тощо.

Завдання контролінгу залежать від специфіки підприємства і включають: оптимізація управління організаційною структурою компанії; створення ефективної системи дослідження та прогнозування; створення оптимальної системи обліку операцій та результатів;

забезпечення мотивації персоналу підвищення ефективності роботи компанії. Цілями контролінгу є: координація управлінської діяльності; формування системи інформаційних потоків; підвищення якості управлінських рішень; зменшення фінансових ризиків [31].

Принципи контролінгу реалізуються за допомогою сукупності функцій, вибраних відповідно до концепції контролінгу на конкретному підприємстві [15].



Рисунок 3.1 – Основні функції контролінгу, що визначаються його методологією і цільовими установками для конкретного підприємства

Розробка контролінгового процесу практично на будь-якому підприємстві повинна включати такі основні етапи [12]:

Спочатку визначається об'єкт контролінгу.

Після цього розробляється система «ідеальних» станів усіх бізнес процесів.

Наступний етап – моніторинг показників. Це основа подальшого коригування прийнятих раніше управлінських рішень.

Виявлення «вузьких місць» відбувається при порівняльному аналізі даних.

Вони, у свою чергу, є основою при виробленні та проведенні управлінських впливів, що забезпечують «випереджальний» ефект.

Інструменти контролінгу використовуються для оцінки та прогнозування ситуації. Для оцінки стратегічної позиції підприємства використовується SWOT-аналіз, конкурентний аналіз по Портеру та матриця Мак-Кінзі.

Інструменти оперативного контролінгу це: ABC-аналіз, аналіз «вузьких місць», аналіз обсягу замовлень, аналіз величин у точці беззбитковості тощо.

Структура системи контролінгу включає:

моніторинг; інформаційні потоки;

конкретні схеми взаємодій вищих органів управління; професіоналізм персоналу;

контроль;

вироблення рекомендацій для ухвалення управлінських рішень, аналіз планів та результатів відхилень;

Техніка контролінгу включає:

систему документообігу, яка використовується на конкретному підприємстві;

мережі зв'язку; комп'ютери та оргтехніку.

При аналізі інформаційних потоків для підприємства важливо вивчити напрям, інтенсивність, процеси виникнення, і навіть швидкість їх обробки. Мета такого аналізу – виявлення місць дублювання, недостатності та надмірності інформації, а також причин її збоїв та затримок. Найбільш оптимальним методом аналізу інформаційних потоків вважається складання графіків інформаційних потоків.

Для складання таких графіків виробляються правила та умовні позначення окремих елементів. Кожен інформаційний потік має систему ознак: документ, проблематику, виконавця, періодичність.

Крім цього на підприємстві існує два основні рівні деталізації інформаційних потоків:

на рівні всього підприємства;

на рівні підрозділу підприємства, де деталізація проводиться до рівня робочого місця, тобто. інформація передається між працівниками підрозділи та пов'язаних з підрозділом служб.

П'ятий рівень – це і ресурси, використовувані реалізації мети. Це розподіло центрів відповідальності, і навіть делегування повноважень по центрах відповідальності. Це і фінансові можливості підприємства, і програмні продукти, вибрані відповідно до потреб підприємства, та апаратно-технічні засоби, а також організаційні та технологічні можливості.

Шостий рівень – адаптація до умов функціонування, де проводиться уточнення завдань з урахуванням можливих зовнішніх та внутрішніх ситуацій, можливих обмежень на процес суб'єктивного та об'єктивного характеру, динаміки навантаження систем обробки даних.

Розглянемо тепер процесну модель контролінгу, тобто. модель, яка описує взаємозв'язки системи контролінгу з іншими підсистемами більш складної системи – системи "промислове підприємство". Система контролінгу і служба контролінгу, що входить в неї створюються для того, щоб у підприємстві міг реалізовуватися процес контролінгу.

Процесна модель контролінгу може бути описана таким чином:

$$SK = \langle X, C, R, S, Y \rangle, \quad (3.3)$$

де SK – система контролінгу,

X – вхід до SK або безліч документів, даних, що надходять до системи контролінгу з виробничої системи (рівень X1), з інформаційної системи (Рівень X2) та із системи управління (рівень X3);

C – управління чи керуючі впливи довкілля на систему контролінгу. Зовнішнє середовище для системи контролінгу є сама система управління підприємством (система контролінгу – підсистема системи управління);

R – ресурси, що є в системі контролінгу і необхідні для її функціонування. Це трудові та матеріальні ресурси, які має служба контролінгу підприємства (R1), а також інструментальне, програмне, методичне забезпечення, необхідне вирішення завдань контролінгу. Ці ресурси позначимо як R2, R3, R4.

S – перетворення чи алгоритм процесу переходу входу (Input) у вихід (Output). Це власне процес вирішення завдань контролінгу для підприємства;

Y – вихід або вихідний «продукт» процесу контролінгу, що подається у вигляді документів, що обґрунтовують та готують прийняття рішень на всіх рівнях керування. Це результати вирішення задач стратегічного контролінгу Y1, оперативного контролінгу Y2 та проектного контролінгу Y3.

При збільшенні керуючого на систему або процес відбувається вплив об'єкта на орган, що управляє (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Процес прийняття рішень і забезпечення зворотного зв'язку системі контролінгу

На наступних етапах розробки процесної моделі системи контролінгу можуть бути створені детальніші процесні моделі наступних рівнів.

Розроблення таких моделей для конкретного підприємства до необхідного рівня деталізації дозволяє, по-перше, надати керівникам наочне уявлення про роботу системи контролінгу, а по-друге, побудувати вихідну схему для розробки документованих процедур (положень, інструкцій), які регламентують весь процес контролінгу для підприємства.

Система контролінгу займається не тільки розробкою дій, що покращують загальний стан управління для підприємства. Фахівці-контролери повинні активно спостерігати за впровадженням прийнятого управлінського рішення, порівняно з раніше практикованими.

У систему управління на підприємстві має бути впроваджена вертикальна структура контролінгу. Це дозволяє особам, які приймають управлінські рішення вчасно отримувати інформацію про прогнозовані прибутки або збитки та аналізувати всі ділянки виробництва з метою отримання максимального прибутку.

Особи, які приймають рішення, можуть спостерігати за моніторингом діяльності підрозділів та також оцінювати наслідки прийнятих рішень.

В умовах зростання динаміки зовнішнього оточення служба контролінгу покликана вирішувати також і інноваційні завдання, пов'язані з пошуком покращень, у тому числі сфери управління промисловим підприємством.

Спираючись на положення системного аналізу [9] роль контролінгу у підвищенні ефективності процесів управління підприємством можна відобразити як критеріїв підвищення ефективності. Критерії підвищення ефективності можна поділити на 2 типи: кількісні (вимірювані) та якісні.

До вимірюваних можна віднести:

1.  $C_p \rightarrow \max$  – рівень керованості процесів;
2.  $T_p \rightarrow \min$  – тривалість часу прийняття рішення щодо управління процесами.

Мінімізації часу ухвалення рішення сприяє інтеграція підрозділів.

3.  $R \rightarrow \max$  –моніторинг виробничої системи.

До якісних критеріїв можна віднести орієнтацію на поставлену мету. Позначимо її  $O_r$ .

Змінні такого типу можна визначити як нечіткі змінні з безліччю значень <слабко, середньо, вище за середнє, сильно>. Змінні такого типу називаються термами з лінгвістичними змінними. Для визначення якісних характеристик зазвичай будують нечітку модель з лінгвістичної змінної, що приймає значення із зазначеної множини термів. Такі критерії називають параметрами стабільності.

Ці параметри стабільності мають бути відображені у довгострокових планах та бути опорними моментами у процесі стратегічного контролінгу.

Система контролінгу дозволяє інтегрувати усі напрямки діяльності підприємства, контролювати та оптимізувати процес управління підприємством, звівши до мінімуму витрати. Розробка моделей для конкретного підприємства з урахуванням необхідного рівня деталізації дає керівникам не лише уявлення про роботі системи контролінгу, але й можливість розробити оптимальну схему для розроблення документів, положень, інструкцій, визначальних весь процес контролінгу для підприємства.

### 3.2 Оптимізація фінансового контролінгу та механізму управління прибутком ТОВ «Домінік Ко»

ТОВ «Домінік Ко» при розробці стратегічного плану обирає для себе напрямок розвитку на зростання об'ємів свого виробництва. Показники роботи за три проаналізовані роки показали, що при зростанні об'ємів виробництва продукції – збільшились й операційні витрати. Саме тому, потрібно застосувати таку модель, яка б допомагала нарощувати обсяги виробництва відповідно до витрат підприємства.

Основною базою для розробки і впровадження принципів економного, бережливого господарювання на підприємствах у всьому світі стала Виробнича система Тойота (Toyota Production System). Вона виявилася однією з найбільш ефективних в світі систем управління виробничими процесами.

Досвід використання Виробничої системи Тойота в Японії, а потім і в інших державах (США, ЄС, Китаї, Росії), дозволив зробити висновок про те, що в кожній з цих країн стали створюватися виробничі системи, які, працюючи на добре зарекомендованих себе японських принципах, трансформувалися з урахуванням національних особливостей в свої власні системи (Виробнича система «Trim Master» (США), Виробнича система Росатома (Росія).

Найбільш докладно і наочно суть ідеї бережливого виробництва була викладена праці Д. Вумек і Д.Джонс «Бережливе виробництво» [10]. Джеффри Лайкер в своїй праці пише про те, що «бережливе підприємство» [16] можна визначити як кінцевий результат застосування виробничої системи Тойота на всіх етапах бізнесу. Д. Вумек і Д.Джонс пропонують визначати «бережливе виробництво» як процес, що складається з п'яти етапів (принципів):

Визначення цінності продукту для споживача;

Вибудовування послідовного потоку створення споживчої цінності;

Забезпечення безперервності даного потоку;

Забезпечення «витягування» від замовника;

Забезпечення постійного прагнення до досконалості.

Відправна точка бережливого виробництва – цінність для споживача. З точки зору кінцевого споживача, продукція набуває реальної цінності лише тоді, коли відбувається безпосередня виготовлення, обробка всіх її елементів. Основний сутністю даної системи є процес ліквідації втрат. Відповідно до концепції бережливого виробництва всю діяльність підприємства можна класифікувати як сукупність операцій і процесів, з одного боку, додають цінність для споживача, а з іншого боку, операцій і процесів, що не додають цінності для споживача.

Впровадити систему «Бережливе виробництво» можна завдяки значному скороченню або навіть видаленню всіх процесів, що не приносять цінності. До

таких належать процеси транспортування, зберігання, очікування, контролю, а також дефекти, зайві рухи, переміщення та інші. Усунення цих процесів з виробництва є достатньо складною справою. Але якщо добитися зменшення частки цих процесів в організації виробництва, можна значно зменшити витрати на виробництво і тим самим – собівартість виробленої продукції без втрати її якості [22].

З досвіду компаній, які намагаються впровадити той чи інший підхід для вдосконалення виробничих процесів, видно, що конкретні методи і підходи, що застосовуються окремо, часто не призводять до реального, стабільного поліпшення. Тому, набагато важливіше робити покрокові і синхронні поліпшення у всіх сферах, ніж приділяти увагу одиночним моментам і потерпіти невдачу.

Дуже складно при побудові бережливого виробництва знайти грамотного керівника. В управлінні виробничим персоналом існує своя специфіка. Звідси й особливості, що виникають в процесі підготовки керівників для виробництва. Досвід впровадження ідей «Бережливе виробництва» в практику українських компаній на сьогодні існує. Слід відзначити, що проекти підвищення ефективності діяльності ряду українських компаній (корпорація «Артеріум», корпорація «Агросоюз», поліграфічна компанія «Юнівест Прінт» тощо) не проходили під гаслом впровадження бережливого мислення, але ж за характером змін, що відбулися в компанії і продовжують відбуватись, можна говорити про застосування багатьох елементів даної концепції. Тому є всі підстави наголошувати на тому, що будь-яка компанія в будь-якій країні світу, і Україна тут не є виключенням, може успішно засвоїти принципи бережливого виробництва. Найважливіше, що треба усвідомлювати – це необхідність комплексного підходу. Тобто перетворення повинні охопити три найважливіші сфери: застосування інструментів бережливого виробництва, оптимізації організаційної моделі й зміни управлінської культури [22].

Отже, розуміючи перепони, які можуть постати при впровадженні системи Бережливого виробництва, потрібно сформулювати певний діючий алгоритм.

Алгоритм впровадження бережливого виробництва, складений на основі досвіду підприємств, які сформували свої Виробничі системи, дозволить більш успішно впроваджувати систему бережливого виробництва на підприємстві. В умовах впровадження бережливого виробництва і зміни філософії управління, необхідно змінювати і систему матеріального стимулювання .

Та система оплати праці, яка була збудована щодо старого виробничого процесу, повинна також змінитися разом з побудовою економною організації. Матеріальне стимулювання є першим дієвим інструментом для зміни поведінки і мислення співробітників, тому на перших етапах впровадження бережливого виробництва, для отримання зворотного зв'язку від співробітників, необхідно оплату праці прив'язувати до нових показниками виробничого процесу.

Отже, в даному пункті дипломного дослідження запропоновано алгоритм впровадження бережливого виробництва на виробничому підприємстві, заснований на кількісних критеріях вибору траєкторії і показниках оцінки результативності процесу впровадження і функціонування, що дозволяє усунути можливі протиріччя в процесі впровадження та забезпечити швидку адаптацію результатів впровадження бережливого виробництва на досліджуваному підприємстві.

### 3.3 Розробка організаційно-економічного механізму контролінгу підприємства

Контролінг – це концепція менеджменту з урахуванням процесного управління підприємством, орієнтована ефективного використання ресурсів та розвиток підприємства, з урахуванням економічних, технологічних, соціально-культурних, політико-правових та екологічних умов та обмежень на базі передових інформаційних технологій, у яких стратегічний контролінг реалізується через філософію та спосіб мислення керівників та провідних менеджерів, а оперативно-тактичний контролінг – через інформаційно-

аналітичну та методичну підтримку координації та інтеграції планування та контролю.

Створення системи контролінгу передбачає здійснення організаційних та економічних передумов. Організаційні основи управління проектом контролінгуна підприємстві включають питання організації служби контролінгу, визначення її місця в організаційній структурі управління підприємством, аналізу інформаційних потоків.

Для управління розробкою проекту впровадження контролінгу створюються специфічні органи, наділені необхідними повноваженнями.

Для цього необхідно зібрати компетентних співробітників з всіх найважливіших підрозділів економічного та інформаційного блоків, які здатні працювати в команді, незалежно від їх інших виконуваних функцій та взаємин у ієрархії підприємства. У зв'язку з тим, що основні механізми управління проектом та безпосередні джерела основних ресурсів проекту контролінг підприємства знаходяться в рамках однієї організації, необхідно створити внутрішньо-фірмову організаційну структуру управління проектом, особливо підкресливши значення роботи над проектом у перетворенні системи управління організаційним розвитком підприємства.

«Виділена» організаційна структура управління створюється виключно для здійснення проекту контролінгу.

Проект контролінгу безпосередньо опікується керівництвом та керівник проекту, та окремі співробітники проекту повністю звільняються від своєї звичної діяльності. При цьому вся відповідальність лежить на керівнику проекту контролінгу, що повністю орієнтує свою діяльність на реалізацію проекту.

За змістом команда проекту це група фахівців високої кваліфікації, які мають знання та навички, необхідні для ефективного досягнення цілей проекту. Організація робіт з проекту в рамках такої форми управління характеризується високою оперативністю та швидкістю реалізації розробок, оскільки команда проекту солідарно відповідальна за результати діяльності та має переваги в порівнянні з іншими структурами керування. Ці переваги полягають у тому, що на відміну від інших керівників тематичних та функціональних підрозділів, які

змушені брати участь у кількох проектах одночасно, у цій проектній структурі:

всі зусилля керівника проекту та команди виконавців концентруються на вирішенні єдиного завдання;

реалізується принцип єдиноначальності, оскільки всі члени команди повністю орієнтовані на проект та його керівника.

Вся оброблена інформація служби контролінгу призначена для керівника фінансово-економічного блоку підприємства (заступника директора з економіки, фінансового директора тощо) та генерального директора, тому служба контролінгу підпорядковується керівнику фінансово-економічного блоку. Таким чином, керівництво служби контролінгу (відділу, управління, дирекції, департаменту тощо) отримує досить високий статус та незалежність від інших фінансово-економічних підрозділів підприємства

Більше того, служба контролінгу ставиться до певної міри в привілейоване становище, оскільки наказом заступника генерального директора з економіки та фінансів інші функціональні підрозділи мають надавати службі контролінгу всю необхідну інформацію. Таким чином, найбільш прийнятним та оптимальним варіантом є організація служби контролінгу як окремого самостійного структурного підрозділу підприємства (Дирекція з контролінгу, Департамент контролінгу тощо), що реалізує діяльність щодо покращення економічної роботи підприємства.

Служба контролінгу має здійснювати загальне управління та координацію діяльності всіх підрозділів підприємства. У цій ситуації необхідно визначити склад функцій з управління контролінгом та раціонально перерозподілити їх між відділами, службами підприємства. Використання комплексного цільового підходу для побудови системи управління контролінгом дозволить об'єднати зусилля фахівців різних служб у єдину систему та цілеспрямовано керувати їх діяльністю із забезпечення підвищення ефективності виробництва

Важливим моментом визначення організаційного механізму системи управління контролінгом є вибір організаційної структури. Організаційна структура – сукупність відділів та служб, що займаються побудовою та координацією функціонування системи управління підприємством.

Тип організаційної структури системи залежатиме від:  
масштабів виробництва та обсягів продажу; номенклатури продукції;  
рівня спеціалізації, концентрації виробництва; ступеня розвитку  
інфраструктури регіону та ін.

Системна сутність механізму контролінгу, що передбачає цілеспрямованість, системність використання організаційних форм та економічних методів управління, викликає необхідність розробки відповідних елементів економічної складової механізму, здатних стати економічною основою, гарантією працездатності сформованої структури.

У такій ситуації подальші розробки мають торкнутися компенсаційної політики підприємства, покликаної стимулювати активність задіяних фахівців у тому напрямі діяльності у тому якості, у якому від них очікується максимальна віддача. З урахуванням викладеної уваги має бути звернено до питання комплексного, гармонійного поєднання стимулюючих впливів і мотиваційного управління фахівцями аналізованої підсистеми механізму (служби контролінгу та інших служб підприємства).

Таблиця 3.1 – Елементи компенсаційного пакета спеціаліста служби контролінгу промислового підприємства

Найменування елемента компенсаційного пакету	Зміст елемента	Значення елемента
1	2	3
Посадовий оклад	Щомісячна гарантована оплата праці	Гарантована матеріальна компенсація за виконання посадових обов'язків
Персональна надбавка	Оплата високих досягнень або додаткових трудозатрат при виконанні робіт, пов'язаних з особливою складністю або напруженістю	Гарантована матеріальна компенсація особистого вкладу, що спрямована на стримування контролерів і стимулювання високих досягнень
Премії чи бонуси по результатам роботи		Елемент, призначений стимулювати контролерів до найбільш ефективного рішення завдань підприємства

## Продовження таблиці 3.1.

Дивіденди по акціям підприємства	Преміювання або можливість продажу спеціалістам служби контролінгу акцій з ціллю наступної участі в прибутку підприємства	Елемент, що виступає в якості економічної бази для співпадіння довгострокових інтересів контролерів і власників підприємства
Нематеріальна винагорода	<ul style="list-style-type: none"> <li>- публічне оголошення подяки;</li> <li>- заохочення вільним графіком роботи;</li> <li>- створення більш комфортних умов праці;</li> <li>- і т. д.</li> </ul>	Елемент, що підвищує статус і самооцінку контролера, а також його лояльність до підприємства
Негрошова матеріальна винагорода	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оплата програм медичного страхування контролерів і членів їх сімей, страхування життя;</li> <li>- часткова (або повна) оплата медичного обслуговування;</li> <li>- надання довгострокових кредитів на пільгових умовах або безвідсоткових позичок на придбання житла, автівок і т. д.</li> <li>- оплата навчання (додаткова освіта, профільні семінари і тренінги, стажування);</li> <li>- надання службового автомобіля або дотація на особистий транспорт;</li> <li>- тощо</li> </ul>	Елемент, що збільшує конкурентну привабливість підприємства і сприяє утриманню контролерів шляхом підвищення їх прихильності до підприємства

У розрізі служби контролінгу центральним елементом економічної складової механізму, що розробляється, адекватним ринковим відносинам, повинен стати компенсаційний пакет контролера, виступаючи не тільки уніфікованою системою винагороди за результати виконуваної роботи, а й основним елементом його трудової мотивації. Враховуючи кваліфікаційні та

особистісні характеристики контролерів, викладені в ряді літературних джерел [4; 18], а також специфіку їх посадових обов'язків, об'єктом цілеспрямованої політики стимулювання мають виступити такі компетенції як: працездатність, організованість, сумлінність, професійне зростання, ініціативність, креативність та наполегливість. Крім того, компенсаційний пакет з метою залучення та утримання контролерів повинен стати не тільки набором благ, необхідних контролерам для роботи в силу її специфіки, а й таким, що приносить їм відчутну вигоду.

Оскільки структура компенсаційного пакета виступає визначальною домінантою мотивації та стимулювання контролера підприємства до максимальної віддачі, склад його основних елементів визначався з урахуванням вивчення даної проблеми в ряді джерел [5; 7, с. 36-39].

В Європі досить часто керівник фінансово-економічного відділу, в компетенції якого перебувають фінанси, бухгалтерія, виробничий облік і калькулювання, виконує одночасно функції контролера і фінансиста. На американських же фірмах ці функції, як правило, розділені [13].

Фінансовий контролінг зорієнтований на функціональну підтримку фінансового менеджменту, а провідною метою фінансового контролінгу є орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку та вартості капіталу власників при мінімізації ризику і збереженні ліквідності та платоспроможності підприємства. Для досягнення цієї мети фінансовий контролінг (контролер) вирішує цілий ряд функціональних завдань. Каталог цих завдань наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Каталог функцій і завдань фінансового контролера

Функції	Завдання
1. Координація	Регулювання інформаційних потоків. Координація процесу планування.
2. Фінансова стратегія	Активна участь у розробці фінансової стратегії підприємства та координація роботи з планування фінансово-господарської діяльності «Продаж» цілей і планів. Вироблення пропозицій щодо адаптації організаційної структури підприємства до обраної стратегії розвитку.
3. Планування та бюджетування	Розробка та постійне вдосконалення внутрішньої методики прогнозування та бюджетування. Забезпечення процесу бюджетування. Участь у розробці інвестиційних та інших бюджетів.
4. Бюджетний контроль	Внутрішній (управлінський) облік. Участь у складанні річних, квартальних і місячних звітів. Аналіз відхилень фактичних показників діяльності від запланованих. Забезпечення постійного аналізу та контролю ризиків у фінансово-господарській діяльності, розробка заходів щодо їх нейтралізації. Виявлення та ліквідація вузьких місць на підприємстві. Своєчасне реагування на появу нових можливостей (виявлення та розвиток сильних сторін). Підготовка звіту про виконання бюджетів і розробка пропозицій щодо коригування планів.
5. Внутрішній консалтинг та методологічне забезпечення	Розробка методичного забезпечення діяльності окремих структурних підрозділів. Надання консультацій і рекомендацій керівництву підприємства та структурним підрозділам у процесі розробки фінансової стратегії, планування, розробки і впровадження нових продуктів, процесів, систем.
6. Внутрішній аудит та ревізія	Забезпечення постійного контролю за дотриманням співробітниками встановленого документообороту, процедур проведення операцій, функцій і повноважень згідно з покладеними на них обов'язками . Проведення внутрішнього аудиту та координація власної діяльності з діями незалежних аудиторських фірм при проведенні зовнішнього аудиту підприємства. Забезпечення збереження майна підприємства.

Реалізація покладених на фінансовий контролінг завдань досягається в ході виконання службами контролінгу своїх функцій та використання специфічних методів. Залежно від виконуваних функцій і методологічної підтримки фінансовий контролінг поділяють на стратегічний та оперативний.

Фінансові проблеми, які виникають у суб'єктів господарювання, досить часто зумовлені відсутністю у керівництва чітких стратегічних цілей розвитку, довгострокових фінансових планів та нерозумінням місії суб'єкта господарювання. Як наслідок, у підприємства виникають складнощі з визначенням потреби в капіталі та інших видах ресурсів, потужності незавантажені, кошти заморожуються в неліквідних запасах, дебіторській заборгованості, окремі сектори діяльності виявляються збитковими тощо. Для уникнення (чи нейтралізації) проблем стратегічного характеру на підприємстві слід запровадити механізми стратегічного контролінгу.

У результаті розробки компенсаційного пакета контролера підприємству рекомендується використовувати запропонований склад елементів (див. табл. 3.3).

Запропонований склад елементів компенсаційного пакету зможе не лише утримати контролерів шляхом підвищення їхньої прихильності до підприємства, а й зорієнтувати на досягнення кінцевих результатів як власної діяльності, так і роботи служби контролінгу та підприємства в цілому. Крім того, виступаючи реальною економічною базою для збігу довгострокових інтересів контролерів та власників підприємства, компенсаційний пакет зможе зацікавити їх у довгостроковій ефективній роботі. В результаті стане можливим закласти економічну основу ефективної реалізації розроблених функцій механізму контролінгу підприємства.

Якщо фіксований оклад у більшості компаній встановлюється на більш менш визначений період, то питання «за що преміювати» кожен роботодавець вирішує по-своєму, і від цього рішення залежать розміри та періодичність преміювання.

Найчастіше всього йдуть традиційним шляхом – виплачують 13-ту зарплату (річну премію у розмірі окладу) всім працівникам компанії. Іноді премії виплачують протягом року за успішне закінчення завдань, виконання робіт, які не входять до посадових обов'язків співробітника. Такі премії можуть нараховуватись як керівника будь-якого рангу, і виконавцям.

Розглянемо можливі види преміювання (виплати до окладу) працівників служби контролінгу.

Таблиця 3.3 – Види преміювання фахівців служби контролінгу

Підстава для преміювання	Розмір премії	Періодичність преміювання	Суб'єкт преміювання	Економічна основа преміювання
Прибутковість підприємства	Оклад	Раз на рік (13-а зарплата)	Всім співробітникам служби контролінгу	Отриманий прибуток
Виконання або перевиконання плану (перепрацювання, продажі)	Від 20 до 50 % від окладу	Щомісячно	Ключовим співробітникам служби контролінгу, що безпосередньо впливають на отримання результату	Виконання плану виробництва, плану продажів
Виконання плану служби контролінгу	10-30% від окладу	Щомісячно	Всім співробітникам служби контролінгу	Виконання плану виробництва, плану продажів
Успішне виконання або перевиконання завдання в термін	Відсоток від окладу або фіксована сума	Періодично	Співробітника м служби контролінгу, що задіяні у виконанні завдання	Виконання плану графіка

## Продовження таблиці 3.3

Підстава для преміювання	Розмір премії	Періодичність преміювання	Суб'єкт преміювання	Економічна основа преміювання
За вирішення поставлених завдань	Відсоток від окладу	Раз на 3, 6, 12 місяців	Топ-менеджерам, менеджерам середньої ланки	Оцінка керівника ради директорів
Успішна професійна діяльність, внесок в роботу підприємства	Частіше – відсоток до окладу, інколи – фіксована сума	Регулярно, раз на 3, 6, 12 місяців	Керівникам середньої ланки або кращим співробітникам	Атестація, оцінка керівника

Таблиця 3.4 – Вплив преміювання на мотивацію співробітників служби контролю та ефективність підприємства

Оціночні показники (цільові)	Планова премія, грн	Досягнення оціночних показників (діапазон)	Заохочення	Фактичне досягнення оціночних (цільових) показників	Сума премії, грн
Фінансовий показник, наприклад – прибуток до об'єму реалізації	5000	Якщо плановий показник склав 20 або більше % 15-20% 10-15% Менше 10%	150% 100% 50% 0%	Фактичний прибуток вклав 16%	5000

Продовження таблиці 3.4

Оціночні (цільові) показники	Плано-ва премія, грн	Досягнення оціночних показників (діапазон)	Заохочення	Фактичне досягнення оціночних (цільових) показників	Сума премії,
Задовільність клієнтів (наприклад, кількість заявлених рекламацій в од. продукції»	2000	1 повернення з 1000 або більше реалізованих одиниць 1 повернення з 900-999 1 повернення з 800-899 1 повернення з 800 або менше	150% 100% 50% 0%	Повернення становить 1 од. з 850	1000 (з 2000 можливих)
Внутрішньо-корпоративний показник – зниження часу виробничого циклу (в %)	1000	Якщо норма знижена на 10 або більше % Норма 5-10% Якщо знижена на 3-5% Якщо 0-3%	150% 100% 50% 0%	Норма була знижена на 10%	1000 (100% від 1000)
Навчання і ріст – плинність кадрів	1000	Якщо плинність кадрів нижче 5% 5-10% 10-15%	150% 100% 50%	Плинність склала 8%	1000 (з 1000 можливих)
Всього	9000				8000 грн (з 9000 можливих)

Як очевидно з табл. 3.4, премії найчастіше сплачуються за виконання тактичних завдань чи отримання прибутку. У компаніях заохочується, як правило, індивідуальний внесок співробітника у підвищення прибутковості

підприємства та не надто популярне групове преміювання – премія службі, групі за досягнуті результати, оплата згідно з коефіцієнтом трудової участі. Причини цього, швидше за все, у нестабільності роботи багатьох компаній, відсутності прозорих показників групового преміювання, недостатньої розробки систем преміювання, слабого впливу профспілок. Є підприємства, де нарівні з традиційними застосовуються системи преміювання, які забезпечують реалізацію стратегії підприємства.

У табл. 3.3 пропонується до використання розрахунок преміювання із використанням системи збалансованих показників. З наведених даних видно, як можна використовувати інтегрований показник преміювання співробітників СК підприємства, щоб мотивувати їх працювати більш ефективно.

Таким чином, розглянувши формування складових організаційно-економічного механізму контролінгу промислового підприємства, у висновку зауважимо, що забезпечення єдності та взаємозв'язку виявлених аспектів його побудови дозволить досягти цілісності всіх його елементів та забезпечити набуття ними якісно нових властивостей, що дозволяють реалізувати процес контролінгу практично.

Створення системи контролінгу передбачає здійснення організаційних та економічних передумов. Організаційні основи управління проектом контролінгу на підприємстві включають питання організації служби контролінгу, визначення її місця в організаційній структурі управління підприємством, аналізу інформаційних потоків. Центральним елементом економічної складової механізму, що розробляється, адекватним ринковим відносинам, має стати компенсаційний пакет контролера, виступивши як уніфікованої системою винагороди за результати виконуваної роботи, а й основним елементом його трудової мотивації.

### Висновки до розділу 3

Розглянувши напрями формування системи контролінгу промислового підприємства:

1. Запропоновано модель системи контролінгу на підприємстві з погляду системного аналізу, процесу прийняття управлінських рішень та визначення місця контролінгу в системі управління підприємством. При побудові моделі запропоновано використовувати методологію системного підходу. Розроблення моделей для конкретного підприємства з урахуванням необхідного рівня деталізації дає керівникам не лише уявлення про роботу системи контролінгу, але й можливість розробити оптимальну схему для розроблення документів, положень, інструкцій, які забезпечують весь процес контролінгу на підприємстві.

2. Провели оптимізацію фінансового контролінгу та механізму управління прибутком ТОВ «ДОМІНІК Ко» за допомогою системи «Бережливе виробництво». Запропоновано алгоритм впровадження бережливого виробництва на виробничому підприємстві, заснований на кількісних критеріях вибору траєкторії і показниках оцінки результативності процесу впровадження і функціонування, що дозволяє усунути можливі протиріччя в процесі впровадження та забезпечити швидку адаптацію результатів впровадження бережливого виробництва на досліджуваному підприємстві.

3. Розробили організаційно-економічний механізм контролінгу підприємства. Створення системи контролінгу на підприємстві передбачає здійснення організаційних та економічних передумов. Організаційні основи управління проектом контролінгу на підприємстві включають питання організації служби контролінгу, визначення її місця в організаційній структурі управління підприємством, аналізу інформаційних потоків. Забезпечення єдності та взаємозв'язку виявлених аспектів побудови служби контролінгу дозволить досягти цілісності всіх її елементів та забезпечити набуття якісно нових властивостей, що дозволять реалізувати процес контролінгу практично.

## ВИСНОВКИ

За результатами кваліфікаційної роботи на тему: «Формування організаційно-економічного механізму контролінгу підприємства» виконану на матеріалах ТОВ «Домінік Ко» були сформульовані наступні висновки.

1. Досліджено теоретичні аспекти впровадження системи контролінгу на підприємстві. Встановлено, що існує багато трактувань терміну «контролінг», проте в будь-якому випадку це є спеціальна система методів й інструментів, що спрямована на підтримку менеджменту підприємства. В залежності від функцій і завдань контролінгу, можуть бути різні концепції і моделі системи контролінгу, та основною метою – є організація процесу управління підприємством з подальшим його розвитком. Без контролінгових служб досить важко утримати під контролем процеси, що належать управлінню, і забезпечити здійснення універсальних управлінських функцій у процесі виробництва.

2. Розглянуто сутність і місце контролінгу витрат у системі менеджменту підприємства. Визначено основні завдання контролінгу в різних галузях та охарактеризовано елементи контролінгу, їх тісну взаємодію. Встановлено, що контролінг являє собою сукупність методів оперативного та стратегічного управління, а саме обліку, планування, аналізу та контролю, що об'єднуються на якісно новому етапі розвитку ринкових взаємин у єдину систему, функціонування якої підпорядковано певній меті. Виявлено основні проблеми під час впровадження системи контролінгу на підприємствах та алгоритм усунення проблем, що виникають в даному процесі.

3. Досліджено методологію контролінгу як інструменту менеджменту підприємства. Розглянуто спеціальні методи контролінгу підприємства, а викладена методологія контролінгу, дозволяє сформулювати системне методологічне уявлення про його призначення як економічного інструменту, що забезпечує ефективне керування діяльністю підприємства.

4. ТОВ «Домінік Ко» здійснює свою діяльність на основі Конституції України, Статуту, Господарського та Цивільного кодексу. При здійсненні

господарської діяльності дотримується вітчизняного законодавства та сплачує відповідні внески і податки, має відповідні ліцензії та дозволи. Основною сферою діяльності ТОВ «Домінік Ко» є виробництво різноманітних кондитерських виробів. Продукція ТОВ «Домінік Ко» реалізовується по всій території України та за її межами (країни Європи, Персидського залив, Південна Корея, Монголія та ін.). На замовлення європейських країн продукція виробляється та реалізується з 2006 року. Не дивлячись на давню історію (з 1919 р.), на сьогоднішній день це сучасне підприємство з модернізованим виробництвом, яке відповідає світовим стандартам.

5. Провели фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності підприємства ТОВ «Домінік Ко», взявши для оцінювання показники діяльності в динаміці за останні три роки. На даний час ТОВ «Домінік Ко» залишається прибутковим підприємством., має достатній рівень фінансової стійкості. Зміни коефіцієнту швидкої ліквідності є свідченням покращення платоспроможності підприємства і прискорення оборотності власних засобів, вкладених у запаси. Відмічено збільшення за останні три роки середньомісячної заробітної плати працівників товариства.

6. Зроблено оцінку управління стратегічного розвитку ТОВ «Домінік Ко» та його конкурентоспроможністю. За результатами STEEPLE-аналізу ТОВ «Домінік Ко» на сучасному етапі найбільшу силу впливу мають економічні фактори, які потрібно враховувати в процесі розробки стратегії товариства. SWOT-аналіз показав, що підприємство функціонує в полі «сильні сторони» та «загрози». Це означає що товариство максимально повинно використати всі свої сильні сторони для пом'якшення (усунення) загроз. Згідно аналізу поведінки на ринку, товариство намагається реалізовувати стратегії зростання за рахунок стратегії диверсифікації (розширення сфери діяльності чи асортименту продукції). ТОВ «Домінік Ко» потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін організації, зміцнення конкурентоспроможності.

7. Запропоновано модель системи контролінгу на підприємстві з погляду системного аналізу, процесу прийняття управлінських рішень та визначення місця контролінгу в системі управління підприємством. При побудові моделі

запропоновано використовувати методологію системного підходу. Розроблення моделей для конкретного підприємства з урахуванням необхідного рівня деталізації дає керівникам не лише уявлення про роботу системи контролінгу, але й можливість розробити оптимальну схему для розроблення документів, положень, інструкцій, які забезпечують весь процес контролінгу на підприємстві.

8. Провели оптимізацію фінансового контролінгу та механізму управління прибутком ТОВ «ДОМІНІК Ко» за допомогою системи «Бережливе виробництво». Запропоновано алгоритм впровадження бережливого виробництва на виробничому підприємстві, заснований на кількісних критеріях вибору траєкторії і показниках оцінки результативності процесу впровадження і функціонування, що дозволяє усунути можливі протиріччя в процесі впровадження та забезпечити швидку адаптацію результатів впровадження бережливого виробництва на досліджуваному підприємстві.

9. Розробили організаційно-економічний механізм контролінгу підприємства. Створення системи контролінгу на підприємстві передбачає здійснення організаційних та економічних передумов. Організаційні основи управління проектом контролінгу на підприємстві включають питання організації служби контролінгу, визначення її місця в організаційній структурі управління підприємством, аналізу інформаційних потоків. Забезпечення єдності та взаємозв'язку виявлених аспектів побудови служби контролінгу дозволить досягти цілісності всіх її елементів та забезпечити набуття якісно нових властивостей, що дозволять реалізувати процес контролінгу практично.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адаменко А.А., Ординська О.Н. Місце контролінгу витрат в загальній системі управління організацією. Економіка і управління народним господарством (по галузям і сферам діяльності). *Вісник академії знань*, №41(6). 2020.
2. Адаменко М. Перспективи використання системи контролінгу на підприємствах України. *Економіка України*. 2012. № 32.
3. Бандірун А.В., Гуржиєв В.А., Нургалієв Р.З. Фінансова стратегія корпорації. М.: АО «Алмаз», 1999.
4. Белуха Н.Т. Контроль і ревізія в галузях народного господарства: *Посібник*. М.: Фінанси і статистика, 1992.
5. Бодрова Є.Є. Розробка організаційно-економічного механізму системи контролінгу. *Управління*. 2009.
6. Бурцев В. Вдосконалення внутрішнього контролю. *Аудит та оподаткування*. 2004. №.2. С.36-39.
7. Власова Н.С. Контролінг як елемент системи управління організацією. *Вісник Академії знань*. 2018. № 2 (25). С. 82-86.
8. Волкова І.В., Денисов А.А. Основи теорії систем і системний аналіз. Юрайт, 2010. 679 с.
9. Вумек Дж., Деніел Дж. Ощадливе виробництво. В-во: "Фабула". 2018.
10. Говдя В.В., Дегальцева Ж.В. Організаційно-методичні аспекти управлінського контролю в інноваційній економіці. *Наукова дискусія: питання економіки та управління*. 2015. № 7 (40). С. 135-140
11. Д.Хан ПіК: Планування і контроль: концепція контролінгу. *Фінанси і статистика*, 2005. С. 928.

12. Дайле А. Практика контролінгу: Пер. з нім. За ред. М. Л. Лукашевича, Є. Н. Тихоненкової. М.: Фінанси та статистика, 2001. С. 271.
13. Дайм А. Практика контролінгу / пер. з нім. Під ред. і передмова М.А. Лукашевича. М.: Фінанси і статистика, 2003.
14. Дєдов О.А. Методологія контролінгу і практика управління великим промисловим підприємством. М.: Альпіна Бізнес Букс 2008. 248 с.
15. Джефрі К. Лайкер. Філософія Toyota. 14 принципів роботи злагодженої команди, пер. Наталія Валецька. К.: Наш Формат, 2017. 424 с.
16. Дрогобицький І.Н. Системний аналіз в економіці. Юніті-Дана, 2011. 424 с.
17. Єрофєєва В.А. Облік, інформація, управління: прямі та зворотні зв'язки. М.: Фінанси і статистика, 1992.
18. Зоріна О. Організація контролінгу в Україні: питання теорії та практики. *Ринкова система України*. 2010. № 12.
19. Івашкевич В.Б. Контролінг – сутність та призначення. Бухгалтерський облік. 1991. № 7. 27 с.
20. Комплексний економічний аналіз господарської діяльності / Алексєєва А.І., Васільєв Ю.В., Малєєва А.В., Ушвіцький Л.І. М.: КНОРУС, 2007. 672 с.
21. Контролінг в бізнесі. Методологічні і практичні основи побудови контролінгу в організаціях / А.М. Кармінський та ін. Вид. 2-ге. М: *Фінанси і статистика*, 2002.
22. Красуляк М. М., Колінко Н. О. Бережливе виробництво: світовий досвід і вітчизняні перспективи. Національний університет «Львівська політехніка». С. 27-28.

23. Кузіна А.Ф. Кривічев Д.А., Дагаргулія Р.Г. Систематизація сучасної концепції контролінгу. *Поліматематичний мережевий науковий журнал Кубанського державного аграрного університету*. 2014. № 101. С. 1753-1776.
24. Лаптев П.В. Моделювання системи контролінгу на промисловому підприємстві. *Інженерний вісник Дону*, № 2. 2012.
25. Майєр Е. Контролінг як система мислення та управління: Пер. з нім. М.: Фінанси та статистика, 1993.
26. Малицький А. Структуризація організаційно-економічного механізму управління підприємством в умовах ринку. URL.: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Tiru/2009\\_27/31.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tiru/2009_27/31.pdf).
27. Папова Л.В., Ільїнова С.М., Костенко С.А. Управлінський облік як інструмент контролінгу. Інформаційне ефективне забезпечення ефективного управління діяльністю економічних суб'єктів. *Матеріали VII Міжнар. наук. конф., присвяченої 95-річчю Кубанського ДАУ та 15-річчю кафедри теорії бухгалтерського обліку*. 2017. С. 77-81.
28. Пекар К.Р., Лизунова О.М. Впровадження системи контролінгу на підприємствах України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, № 20. 2017.
29. Попова Л.В., Головіна Т.А., Маслова І.А. Сучасний управлінський аналіз. Теорія та практика контролінгу. М.: Справа і Сервіс, 2006. 272 с.
30. Потапова І.І., Відіщева Є.В. Формування промислової політики в умовах невизначеності і ризику. *Вісник Астраханського державного технічного університету*. 2008. №1. С. 144-147.

31. Преображенський Б.Г., Сироїчко В.В., Глушкова М.В. Розвиток методології контролінгу як інструмента управління організацією. *РЕГІОН: системи, економіка, управління*, №1(40). 2018.
32. Пушкар М.С. Контролінг: монографія. Тернопіль, 2007. 146 с.
33. Пушкар М.С., Пушкар Р.М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія. Тернопіль: Карт-бланш, 2014. 370 с.
34. Сироїчко В.В. Організація системи контролінгу в споживчій кооперації: дис. канд. економ. Белгород, 2000. 218 с.
35. Сироїчко В.В., Щєбликіна Н.І. Значення контролінгу в системі внутрішнього контролю за діяльністю. *Кримський економічний вісник*. 2013. № 6-2 (07). С. 225-229.
36. Станіславчук О. Гнучкий контролінг як елемент антикризового управління підприємством. URL: [http:// www.nbuu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2009\\_28/Statti/22PDF.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_28/Statti/22PDF.pdf).
37. Сухарьова Л.А., Петренко С.А. Контролінг – основа управління бізнесом. Донецьк: Норд-комп'ютер, 2001. 225 с.
38. Хорват П. Концепція контролінгу. Управлінський облік. Система звітності. Бюджетування. 2005.
39. Чернявська С.А., Салова Т.А. Формування служби контролінгу в організації. Збірник: Шляхи підвищення економічної та соціальної діяльності кооперативних організацій. Матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. 2015. С.177-180.
40. Штрайт Б., Петрик А. Контролінг та управління підприємством. *Бухгалтерський облік та аудит*, 1995 № 5, С. 32-35.
41. Щиборщ Н.В. Бюджетування діяльності промислових підприємств. Вид. 2-ге., перепрац. і доп. М. : Справа і Сервіс, 2005. 592 с.

## **ДОДАТКИ**