

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна
академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему:

«ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

(тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: студент II курсу, групи ДМП-МТ23мг
спеціальності: 073 «Менеджмент»
(ОП «Торговельний менеджмент»)

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

_____/ Валерій ІНШАКОВ
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник _____/ Юрій КОСТІН
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент _____/ Тетяна ОБИДЕННОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

В.о. завідувача кафедри _____/ Вікторія ЧОБИТОК
(підпис) (ім'я та прізвище)

Нормоконтроль _____/ Марина ГНЄЗДІЛОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК _____/ Ірина БЛУДОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2024 рік

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В. Н.
КАРАЗІНА**

Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»

Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Торговельний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.е.н., проф.
Вікторія ЧОБИТОК

(підпис)

«14» жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)
другого (магістерського) рівня вищої освіти**

здобувачу Валерію ІНШАКОВУ

1. Тема: «Формування ефективної системи управління рентабельністю підприємства» затверджена наказом по навчально-науковому інституту № 4801-5/3704 від «21» жовтня 2024 р.
2. Термін здачі закінченої роботи: «25» листопада 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Митний кодекс України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, національні стандарти України, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.
4. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити): теоретичні основи розвитку системи контролінгу на підприємстві; аналіз ефективності діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»; розробка та обґрунтування заходів щодо впровадження системи контролінгу на ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»
5. Перелік графічного матеріалу (презентаційний матеріал):

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
	не передбачено			

7. Дата видачі завдання: «14» жовтня 2024 р.

Керівник: _____ Юрій КОСТІН
(підпис)

Завдання прийняв до виконання: _____ Валерій ІНШАКОВ
(підпис)

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи
(дипломної роботи)**

з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	14.10.2024 р.	
	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	21.10.2024 р	
	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	28.10.2024 р	
	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	11.11.2024 р	
	Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	18.11.2024 р	
	Перевірка на антиплагіат	21.11.2024 р	
	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	25.11.2024 р	

Здобувач _____ Валерій ІНШАКОВ
(підпис)

Нормоконтроль: _____ Марина ГНЄЗДІЛОВА
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота присвячена розробці методів і інструментів організації системи контролінгу на підприємстві. Метою роботи є обґрунтування теоретичних та методичних основ і розробка рекомендацій щодо організації контролінгу. Об'єктом дослідження є процес організації цієї системи.

Завдання роботи включають: визначення сутності та значення контролінгу, аналіз причин його виникнення, планування техніко-економічних показників, оцінка ефективності діяльності підприємства, застосування графоаналітичного методу «квадрат потенціалу», розробка схеми прийняття управлінських рішень і механізму впровадження системи контролінгу.

Для досягнення мети використано методи абстрактно-логічного, монографічного, соціологічного аналізу та розрахунково-конструктивні методи для прогнозування прибутку. Теоретичною основою є принципи системного підходу та праці вітчизняних і зарубіжних вчених.

Ключові слова: контролінг, квадрат потенціалу, фінансова діяльність, управління, підприємство, ефективність.

ANNOTATION

The thesis is devoted to the development of methods and tools for organizing a controlling system at an enterprise. The purpose of the work is to substantiate the theoretical and methodological foundations and develop recommendations for organizing controlling. The object of the study is the process of organizing this system.

The tasks of the work include: determining the essence and meaning of controlling, analyzing the reasons for its occurrence, planning technical and economic indicators, assessing the effectiveness of the enterprise, applying the graph-analytical method "square of potential", developing a scheme for making management decisions and a mechanism for implementing the controlling system.

To achieve the goal, the methods of abstract-logical, monographic, sociological analysis and calculation-constructive methods for forecasting profit were used. The theoretical basis is the principles of a systems approach and the work of domestic and foreign scientists.

Keywords: controlling, square of potential, financial activity, management, enterprise, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1 Історичні етапи розвитку системи контролінгу на підприємстві.....	9
1.2 Поняття, задачі і функції контролінгу в системі управління підприємством	17
1.3 Основні методи і інструменти використання контролінгу на підприємстві	36
Висновки до розділу 1.....	50
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».....	52
2.1 Техніко-економічний аналіз діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».....	52
2.2 Аналіз фінансової стійкості ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».....	60
2.3 Розрахунок коефіцієнтів ліквідності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».....	65
Висновки до розділу 2.....	88
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».....	90
3.1 Науково-практичний підхід щодо формування системи контролінгу на ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».....	90
3.2 Механізм впровадження системи контролінгу на ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».....	97
3.3 Прогнозування прибутку на ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».....	106
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	114
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	117
ДОДАТКИ.....	127

ВСТУП

Актуальним завданням для сучасних промислових підприємств є розробка теоретичної основи та створення на її базі інструментів, які сприятимуть модернізації організаційної, виробничої та інформаційної структури підприємства. Це дозволить вирішувати проблеми розвитку та забезпечувати стабільний успіх як у поточному періоді, так і в перспективі. Одним із важливих інструментів для досягнення цієї мети є контролінг.

Наукові праці вітчизняних дослідників, зокрема О.Є. Балацького [27], О.О. Веклича [32], С.Л. Виноградова [33], Д.В. Гуліна [37], І.Є. Давидовича [45], Т.В. Калайтана [54], О.В. Портної [86], М.Н. Пушкара [88], Г.В. Савицької [94], О.О. Терещенка [101], Р.А. Фатхудинова [110], В.В. Прохорової [91] та інших, містять детальні дослідження теоретичних аспектів інформаційного забезпечення системи контролінгу на рівні підприємств. У цих роботах пропонуються науково-методичні підходи до формування інформаційних систем на макро- та мікрорівнях.

Однак практичний аспект застосування контролінгу на промислових підприємствах залишається недостатньо вивченим. Це пов'язано з відсутністю належного розуміння або недостатньою управлінською підготовкою власників у питаннях стратегічного управління та розвитку їхнього бізнесу.

Разом із тим за останнє десятиліття значно зросла інтеграція провідних міжнародних управлінських практик у сфері контролінгу в діяльність великих вітчизняних підприємств. Цей процес охопив такі галузі, як управління корпоративними фінансами, банківська і страхова справа, авіаційна та аерокосмічна галузі, важка металургія, харчова та фармацевтична промисловість.

З урахуванням актуальності проблеми виникає потреба у розробці методів та інструментів для організації системи контролінгу на

підприємствах.

Таким чином, виникає необхідність у створенні специфічного підходу до планування і бюджетування з позиції контролінгу, розробці системи показників для оцінки ефективності діяльності підприємства, а також адаптації обліку витрат відповідно до організаційної структури.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо організації системи контролінгу на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес організації системи контролінгу на підприємстві.

Завдання дослідження включають:

1. Обґрунтувати сутність і значення системи контролінгу та її основні характеристики.
2. Вивчити причини виникнення системи контролінгу.
3. Запланувати техніко-економічні показники діяльності підприємства.
4. Проаналізувати систему показників оцінки ефективності роботи підприємства.
5. Провести аналіз діяльності машинобудівних підприємств із використанням графоаналітичного методу «квадрат потенціалу».
6. Виконати експертну оцінку на основі графоаналітичного методу.
7. Розробити схему прийняття управлінських рішень.
8. Створити механізм впровадження контролінгу.
9. Здійснити прогнозування рівня прибутку підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні підходи до організації системи контролінгу на підприємстві.

Для виконання роботи використано такі методи:

- Абстрактно-логічний – для узагальнення сутності та завдань контролінгу.
- Монографічний – при аналізі механізму впровадження

контролінгу.

- Соціологічний – для анкетування працівників підприємства.
- Розрахунково-конструктивні методи – для прогнозування прибутку.

Інформаційна база включає дані Державної служби статистики України, річні звіти ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», аналітичні статті вчених, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

База дослідження – ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».

Наукова новизна роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичній реалізації механізму впровадження контролінгу в ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці заходів для впровадження контролінгу на підприємстві.

Організаційна структура підприємства розроблена з урахуванням раціонального розподілу функцій між підрозділами, що забезпечує оперативність і гнучкість управління за мінімальних витрат.

Для оптимізації структури рекомендовано скорочення рівнів управління шляхом об'єднання окремих підрозділів.

Відповідно до класифікатора України персонал підприємства поділяється на такі категорії: керівники, професіонали, фахівці, технічні службовці та робітники.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Історичні етапи розвитку системи контролінгу на підприємствах

Контролінг — це комплексна система інформаційно-аналітичної та методичної підтримки управлінців у процесах планування, контролю, аналізу та прийняття управлінських рішень в усіх функціональних напрямках діяльності підприємства. Використання системи контролінгу дозволяє ефективно вирішувати проблему: «обмежені ресурси — необмежені потреби» [105].

Контролінг виступає механізмом саморегулювання підприємства, забезпечуючи зворотний зв'язок у процесі управління. Його функція полягає не в заміні управління, а у спрямуванні та коригуванні цього процесу для оптимального використання ресурсів, покращення роботи функціональних підсистем підприємства та вибору найефективніших інструментів для досягнення управлінських цілей. Завдяки контролінгу система управління переходить на якісно новий рівень, що дозволяє краще розуміти і управляти господарськими процесами.

Фактично, контролінг є технологією, яка сприяє оптимізації та якісному перетворенню діяльності підприємства. Він об'єднує етапи прийняття управлінських рішень і забезпечує їх ефективне впровадження на різних рівнях: у рамках підприємства загалом, окремих видів діяльності, структурних підрозділів, проектів та бізнес-процесів [99].

Слово «контролінг» походить від англійського дієслова to control, що в економічному сенсі означає управління та нагляд.

Як наука, контролінг має давнє походження, яке обумовлене логікою розвитку систем управління. Його перші прояви датуються XV століттям,

коли при королівських дворах Англії та Франції з'явилися спеціалісти-контролери. Їх основним завданням було ведення документального обліку та контроль за використанням коштів і товарів, що підтверджується історичними джерелами [130].

Проте практичне застосування контролінгу у сфері виробництва розпочалося значно пізніше, коли зростання та ускладнення промислового виробництва наприкінці XIX — на початку XX століть вимагало нових підходів до планування та контролю. Цей період став поворотним у вдосконаленні методів виробничого обліку та фінансового контролю. На підприємствах США функції контролінгу виникли у зв'язку з розподілом обов'язків між секретарем і скарбником. Згодом ускладнення завдань обліку та фінансового контролю призвело до формування окремої служби контролінгу, яка об'єднала завдання контролера (помічника з управління) та фінансового директора [26].

Еволюція контролінгу привела до того, що від його традиційного розуміння як інструмента спостереження відбувся перехід до усвідомлення контролінгу як діяльності, орієнтованої на планування, прогнозування та передбачення майбутнього. Цей етап розвитку контролінгу ознаменував систематизацію його завдань і чітке визначення ролей контролера та скарбника (фінансового директора) (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика завдань контролера і скарбника

Завдання контролера	Завдання скарбника
1	2
Планування	Залучення капіталу
Складання і інтерпретація звітів	Зв'язок з інвесторами
Оцінка і консультування	Короткострокове фінансування
Складання звітів	Кредитори і дебітори
Забезпечення збереження майна	Капіталовкладення
Народногосподарські дослідження	Страховання

У таблиці наведена порівняльна характеристика завдань контроллера і скарбника, складеної на основі класифікації Фінансово-адміністративного інституту (Financial Executives Institute - FEI), з 1962 р., що являється наступником Controllers Institute of America - професійної організації контролерів Сполучених Штатів Америки [127].

Грунтуючись на домінуючих тенденціях розуміння призначення контролінгу, можна умовно виділити низку послідовних етапів його розвитку [131].

Основні еволюційні стадії розвитку контролінгу представлено трьома етапами (табл. 1.2):

- 1) кінець XV ст. – 30-і роки XX ст.;
- 2) 30-і роки – початок 80-х років;
- 3) із 80-х років – до нашого часу.

Таблиця 1.2

Еволюційні етапи розвитку контролінгу

Етапи	Характеристика етапу
1	2
Етап I	
Кінець XV ст. – 30-і роки XX ст.	Період первісного становлення служби контролінгу як економічної підсистеми управління на підприємстві.
XV ст./ Англія	Введення посади «Controllour» при дворі англійського короля, задачами якого був контроль грошових і товарних потоків – перша спроба вирішити задачі державного управління з допомогою ідей контролінгу.
1778р./ США	Законодавчо засноване відомство «Controllour, Auditor, Treasurer and six Comissioners of Accounts», задачами якого було управління державним господарством і контроль за використанням коштів.
1880р./ США	Створено систему “Atchison, Topeka & Santa Fe Railway System”. Вперше контролінг було застосовано на підприємстві переважно для вирішення фінансово-економічних завдань, управління фінансовими потоками та основним капіталом.
1892р./ США	Компанія “General Electric Company” вперше вводить посаду контролера.
Етап II	
II. 30-і роки – початок 80-х років XX ст.	Інтеграція контролінгу з найновішими розробками в області планування, обліку, контролю та аналізу; становлення контролінгу як гнучкої, оперативної системи управління та оптимізації.

Продовження табл.1.2

1	2
1931р./ США	Заснований інститут «Controllars Institute of America» як професійна організація контролерів. З 1944 року існує дослідницький інститут «Controllarship Foundation».
1965р./ Німеччина	Розпочалося формування на великих фірмах центрів прибутку, відокремлених від управління, для координації яких вже існуючі інструменти не підходили.
1900-1950рр./ США, Японія, Франція, Німеччина	У країнах розроблена та впроваджена організаційна система бухгалтерського обліку, пов'язана із розподілом фінансової та управлінської бухгалтерії.
1975р./ США, Японія, Франція, Німеччина	Розпочато розробку стратегічної системи обліку, інтегрованої із «маркетингом та визначенням результатів підприємства за географічними зонами, групами населення та іншими параметрами, а найголовніше - із визначенням фінансового стану фірми на майбутнє».
1974р./ Німеччина	Опубліковано перший збірник статей, цілком присвячений проблемам контролінгу та управлінській функції контролера. У його створенні прийняли участь: Альбрехт Дайле, Рудольф Манн, Елюар Майєр, Клаус Серфлінг, Конрад Ліссманн та інші. Як наслідок, вже у цьому ж році більше 90% великих німецьких підприємств (із чисельністю більше 5 000 осіб) мали інституційно відособлений підрозділ контролінгу.
Етап III	
III. 80-і роки – до нашого часу	Створення концепції комплексного ведення бізнесу із врахуванням довгострокового виживання, акцент на стратегічні фактори бізнесу.
1979р./ Німеччина	Опубліковано книгу Рудольфа Манна «Практика стратегічного контролінгу – розвиток пошукового апарату та «вузьких місць». У Західній Німеччині розроблено концепції контролінгу для низки ведучих фірм за допомогою організації AWWA Koip.
1989р./ Німеччина	Видається журнал "Controller", який пропагандує ідеї та філософію контролінгу.

Служба контролінгу вперше виникла у державних органах США, де основним завданням контролерів було вирішення фінансово-економічних питань та проведення ревізій. Це зумовлювалося специфікою американського корпоративного законодавства, яке передбачало два основні органи управління: Загальні збори акціонерів і Раду директорів [129].

Рада директорів мала повноваження як щодо управління підприємством, так і щодо здійснення контролю. Відсутність окремого

органу, відповідального за ці функції, разом з іншими факторами стала причиною створення посади контролера.

У 1920-х роках XX ст. значення служби контролінгу зросло до рівня координації діяльності в масштабних промислових компаніях. На той час концепція контролінгу вже включала цілісну економічну модель управління бізнесом та забезпечувала вплив на основні фактори виробництва і збуту в умовах конкуренції. Проте аж до 1930-х років посада контролера залишалася маловідомою на більшості американських підприємств.

До початку 1980-х років роль контролінгу суттєво розширилася: вона включала функції «менеджера-навігатора», що об'єднували інструменти обліку на основі «директ-костингу» та «стандарт-костингу» з комплексною системою аналізу і прогнозування. У цей період контролінг остаточно сформувався як концепція раціонального управління прибутком [128].

Якщо в США контролінг залишався здебільшого прикладним інструментом, то в Німеччині у 1970-х роках почали розробляти його теоретичні основи. У другій половині 1970-х та на початку 1980-х років хвиля масових банкрутств у Європі спонукала підприємців до впровадження сучасних інструментів планування та управління. Великі компанії почали децентралізувати управління, що створило потребу у системах координації діяльності господарських одиниць. Це, своєю чергою, обумовило необхідність розробки інформаційних систем, які б забезпечували менеджерів актуальною та достовірною інформацією про стан підприємства [141].

Сучасний етап розвитку контролінгу розпочався у 1980-х роках і триває донині. Контролінг перестав бути просто інструментом управління прибутком; його концепція стала цілісною філософією підприємства, способом системного мислення та прийняття рішень.

Починаючи з середини XX ст., ідеї контролінгу активно поширювалися в інших країнах, насамперед у Німеччині та Скандинавії. У

Фінляндії, наприклад, внаслідок вивчення практики американського управління сформувалася концепція «управління за результатами діяльності», яка стала аналогом контролінгу [22].

В умовах ринкової економіки найбільш конкурентоспроможними виявляються підприємства, що організовують свою діяльність ефективно. Так, Е. Майер визначає контролінг як «керівну концепцію ефективного управління компанією для забезпечення її довгострокового існування» [68].

У другій половині XX ст. відбувся швидкий процес інтеграції традиційних методів обліку, аналізу, нормування, планування та контролю у єдину систему інформаційного забезпечення управління. Ця система спрямована не лише на досягнення оперативних цілей, таких як отримання прибутку, а й на досягнення стратегічних цілей, таких як збереження робочих місць, екологічна відповідальність та стійкий розвиток підприємства. У рамках цієї системи управлінці змінюють вузьке мислення на комплексний і системний підхід до вирішення проблем [143].

Спочатку контролінг розглядали як сукупність завдань в обліку та фінансах, а контролер був переважно головним бухгалтером. Згодом його функції розширилися, включивши фінансовий контроль та оптимізацію використання фінансових ресурсів. У сучасному розумінні контролінг визначають як систему управління процесами досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства, що дозволяє раціонально управляти його прибутком.

Основні причини виникнення контролінгу наведені на рис.1.1.

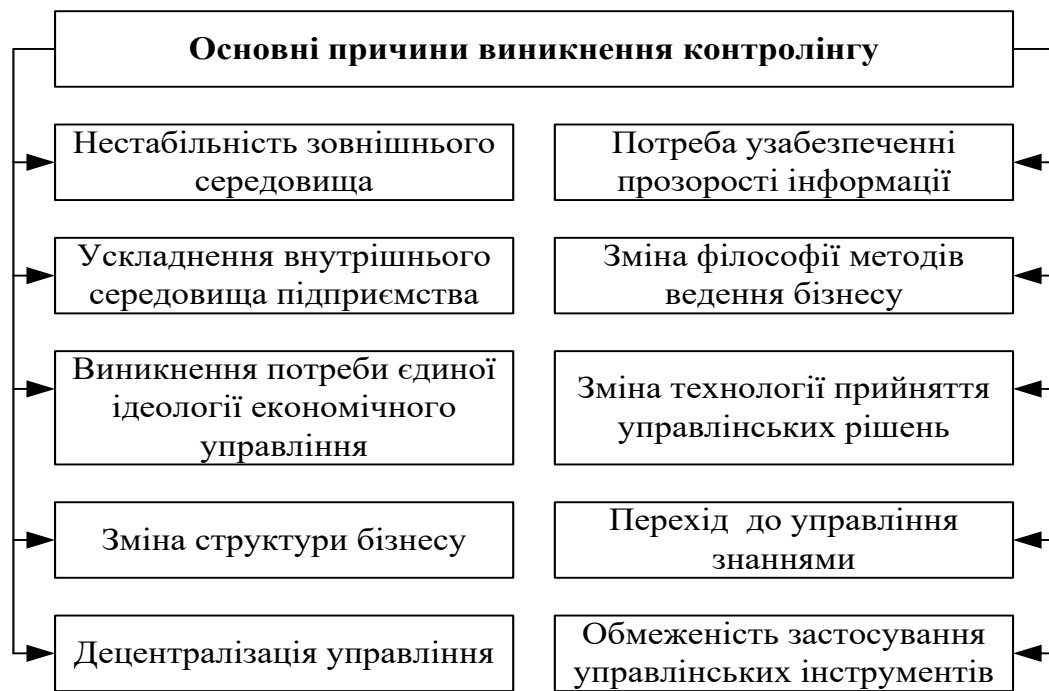


Рис.1.1. Причини виникнення контролінгу

Мистецтво економічного управління полягає у здатності прогнозувати господарські та комерційні ситуації, вживати заходів для оптимізації співвідношення «витрати – результат», що дозволяє досягати поставлених цілей, зокрема отримання бажаного прибутку. Сучасним механізмом реалізації цього мистецтва є контролінг [24].

В Україні поняття «контролінг» ще не стало звичним для підприємницької практики. У наукових колах цей термін використовується з початку 1990-х років, однак ґрунтовні дослідження в цій галузі почали з'являтися лише протягом останніх 10 років.

Сьогодні контролінг уже не асоціюють виключно з контролем або управлінським обліком, як це було в 1930-1950-х роках, чи з інформаційним забезпеченням діяльності підприємства, характерним для 1970-1980-х років – періоду розвитку комп'ютерних технологій [28]. У сучасному розумінні контролінг найчастіше сприймається як «концепція управління» підприємством загалом.

У найширшому сенсі контролінг визначають як механізм і

технологію управління, що дозволяє вирішувати управлінські завдання на предметному рівні. Його концептуальна основа включає якісно нові підходи до розуміння сутності господарських процесів і базується на застосуванні знань із різних галузей. Контролінг використовує інструменти оцінки минулого, аналізу поточного стану та прогнозування майбутнього розвитку підприємства.

Контролінг можна розглядати як механізм саморегулювання підприємства, який забезпечує зворотний зв'язок у процесі управління. Його функція полягає не в заміні управління, а в коригуванні та спрямуванні цього процесу у напрямку оптимізації використання ресурсів, функціонування підсистем підприємства та вибору ефективних інструментів для досягнення управлінських цілей.

Завдяки контролінгу система управління переходить на якісно новий рівень функціонування та розуміння господарських процесів. Він виступає інтегруючою та координуючою системою, яка сприяє реалізації якісних перетворень у діяльності підприємства.

Контролінг дозволяє інтегрувати фази прийняття управлінських рішень і забезпечує якісну реалізацію цих рішень на різних рівнях: загальної діяльності підприємства, його структурних підрозділів, бізнес-процесів або проектів.

У більшості країн Західної Європи елементи контролінгу широко застосовуються як одна з найефективніших систем господарювання [59]. Як інформаційна система контролінг ефективно використовується на зарубіжних підприємствах і демонструє вагомі результати.

Водночас на українських підприємствах ця система поки що не знайшла належного застосування. Основною причиною цього є недостатня обізнаність у методах і технологіях впровадження контролінгу, попри значну потребу в таких інструментах. Розробка і впровадження системи контролінгу в Україні сприятиме підвищенню якості менеджменту, забезпеченню стабільного розвитку бізнесу та загальної ефективності

управління підприємством [58].

1.2 Поняття, задачі і функції контролінгу в системі управління підприємством

На сучасному етапі розвитку економіки важливою умовою життєздатності підприємств є їх здатність до адаптації та перетворень. Управлінський фокус поступово зміщується з контрольних завдань на аналітичні, стратегічні та моделюючі аспекти діяльності. Йдеться про розробку стратегій розвитку, їх реалізацію та оптимізацію господарської діяльності.

Світова практика свідчить, що сучасні умови управління організаціями висувають перед їх власниками та керівниками завдання вирішення численних проблем, викликаних впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Для ефективного реагування на ці виклики потрібен підхід до управління, який передбачає модифікацію інформаційної та організаційної структури підприємства, що забезпечить швидке реагування на зміни у суспільстві [64].

Застосування контролінгу як окремого елементу управління дозволяє враховувати максимальну кількість чинників, як зовнішніх, так і внутрішніх, забезпечуючи вирішення як оперативних, так і стратегічних завдань.

Контролінг сприяє, по-перше, мінімізації можливих збитків шляхом своєчасного прогнозування кризових явищ як у глобальному, так і локальному масштабі. По-друге, він допомагає підтримувати достатній рівень конкурентоспроможності підприємства.

Сучасний ринок характеризується дедалі складнішими умовами для орієнтації підприємств. Це зумовлює не лише зростання значущості управління, але й якісні зміни в його структурі та методах. В умовах підвищеної конкуренції керівники підприємств дедалі частіше

зіштовхуються з викликами запобігання банкрутству та кризовим ситуаціям.

Контролінг орієнтований на ефективне використання ресурсів та довгостроковий розвиток підприємства. Його мета реалізується через інтегровану систему інформаційної, аналітичної та методичної підтримки управлінців. Ця система охоплює процеси планування, контролю, аналізу та ухвалення рішень у всіх функціональних сферах діяльності підприємства, сприяючи підвищенню ефективності управління [60].

Основні постулати сучасної філософії контролінгу можна сформулювати таким чином рис.1.2.

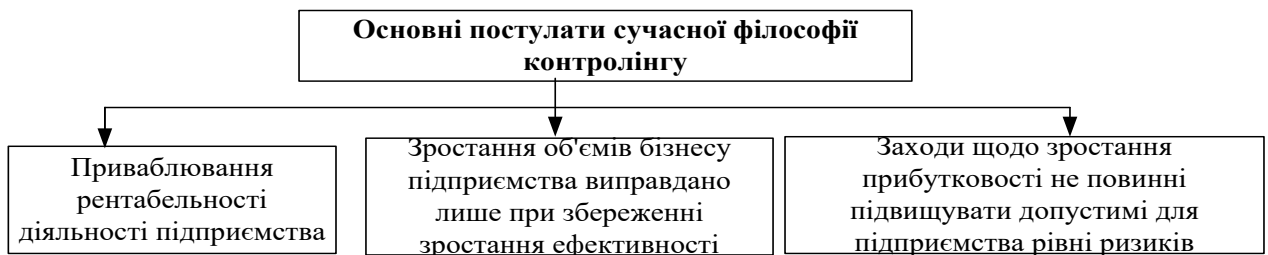


Рис.1.2. Основні постулати сучасної філософії контролінгу

Цільові завдання контролінгу полягають у створенні системної інтеграції інформаційної, аналітичної, інструментальної та методичної підтримки керівництва підприємства. Метою такої підтримки є забезпечення довготривалого існування та стабільного розвитку організації.

Цілі контролінгу завжди тісно пов'язані з цілями самого підприємства на конкретному етапі його діяльності. Наприклад, якщо підприємство прагне підвищити свою конкурентоспроможність і збільшити ринкову частку, контролінг також має сприяти досягненню цих завдань [106].

Ефективність функціонування контролінгу значною мірою залежить від отримання повної та достовірної первинної інформації. Лише на основі

ретельного аналізу й обробки цієї інформації керівництво може приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо вибору стратегії діяльності підприємства на визначений період [78].

Одним із важливих завдань контролінгу є виявлення та усунення так званих “вузьких місць” — найслабших ланок у системі діяльності підприємства, які стримують його розвиток. Такими слабкими місцями можуть бути проблеми у виробництві, ринках збуту або ліквідності. Контролінг дозволяє своєчасно виявляти ці обмеження та ліквідовувати їх за допомогою економічних заходів, забезпечуючи таким чином поступальний розвиток підприємства [65].

Основна мета контролінгу полягає в оптимізації фінансових результатів підприємства шляхом максимізації прибутку та збільшення капіталу при збереженні гарантованої ліквідності. Крім цього, контролінг сприяє досягненню матеріальних і соціальних цілей підприємства, гармонізуючи їх із загальною метою [60].

Контролінг також забезпечує керівництво необхідною управлінською інформацією для прийняття своєчасних і правильних рішень. Його основне завдання — моніторинг досягнення поставлених цілей і оперативне реагування на відхилення від запланованого курсу.

Мета контролінгу може змінюватися відповідно до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства. Вона включає такі аспекти, як забезпечення високої якості продукції, зниження виробничих витрат, розширення ринків збуту, збільшення прибутків та забезпечення незалежності від кредиторів.

Контролінг також виконує діагностичну функцію: аналізує фактичний техніко-економічний і фінансовий стан підприємства, порівнює його з прогнозами, визначає тенденції та закономірності розвитку. Він допомагає запобігати негативному впливу факторів, що можуть негативно позначитися на фінансових результатах і позиціях підприємства на ринку [71].

Таким чином, контролінг є не лише інструментом управління, а й системою спостереження за поведінкою економічного механізму підприємства. Його діяльність спрямована на отримання нестандартних управлінських даних, які дозволяють виявляти тенденції, розробляти заходи для забезпечення довготривалої життєздатності підприємства та підтримувати його розвиток.

Метою контролінгу є забезпечення точної та обґрунтованої оцінки господарських ситуацій для прийняття ефективних економічних рішень. У цьому процесі контролер відіграє ключову роль, допомагаючи менеджменту координувати цілі та плани в рамках єдиної програми, організовувати процес контролінгу для оперативного та якісного інформаційного забезпечення управлінського персоналу.

Постановка системи контролінгу на підприємстві має на меті створення дієвої системи управління, що охоплює прийняття, реалізацію, контроль і аналіз управлінських рішень. Контролінг є одним із сучасних напрямів інформаційно-економічного розвитку підприємств.

Сам термін “контролінг” походить від англійського слова to control, що має декілька значень, серед яких “управління” і “спостереження”. Це підкреслює багатогранність функцій контролінгу, спрямованих на вирішення комплексу завдань з планування, управління та спостереження.

Контролінг можна визначити як концепцію ефективного управління підприємством, орієнтовану на забезпечення його довгострокової життєздатності. Він включає формування філософії поведінки підприємства, впровадження механізмів прямого і зворотного зв'язку, розробку енергетичного й екологічного балансів, побудову системи обліку витрат, а також активізацію нематеріальних чинників розвитку [81].

Сучасні умови управління підприємством потребують узгодженості між штабними та лінійними управлінськими структурами. Впровадження системи контролінгу вимагає від фахівця не лише знань у сфері проектування інформаційних систем, а й розуміння принципів організації

поведінки людей у процесі прийняття рішень.

Контролінг — це якісно новий підхід у теорії та практиці управління підприємством. Його головне завдання полягає у ліквідації “вузьких місць” і орієнтації діяльності підприємства на досягнення визначених цілей та майбутніх результатів. Він спрямований на забезпечення стійкого розвитку підприємства відповідно до його стратегічних завдань.

Основними завданнями системи контролінгу слід вважати рис.1.3.

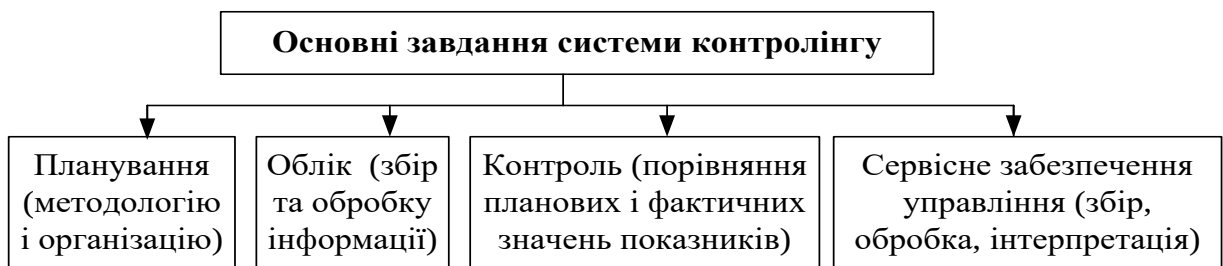


Рис.1.3. Основні завдання системи контролінгу

Контролінг створює високоефективну систему управління підприємством, яка сприяє його вдосконаленню та розвитку, але це можливе лише за певних умов:

- Розвиток економіки України у напрямі більшої свободи підприємництва;
- Повний контроль над усіма джерелами прибутку підприємства;
- Ліквідація перешкод для ведення бізнесу, що має ґрунтуватися на демократичній системі влади, чесній конкуренції, підтримці середнього класу та розвиненому приватному підприємстві.

На відміну від фінансового та управлінського обліку, система контролінгу орієнтована на ширше охоплення показників. Вона включає моніторинг змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Фінансовий облік переважно зосереджується на внутрішніх змінах у

господарській діяльності, тоді як управлінський облік охоплює також внутрішні аспекти і частково враховує зовнішні зміни [98].

Контролінг є складною інтегрованою системою, яка досліджує траєкторію стратегічного розвитку підприємства. Він базується на визначенні генеральної мети, матеріальних, вартісних і соціальних цілей підприємства. Контролінг включає аналіз тенденцій розвитку виробничих програм, господарських процесів, інвестиційних проектів та фінансової діяльності. Основою цієї системи є планування, облік, аналіз та контроль економічних показників, що забезпечують якісну інформацію для прийняття управлінських рішень.

Основні елементи системи контролінгу представлені на рисунку 1.4.



Рис.1.4. Основні елементи системи контролінгу

Взаємозв'язок між елементами та їх спільна взаємодія, спрямована на досягнення мети за допомогою відстеження траєкторії розвитку, дозволяє вести мову про окрему систему контролінгу, яка чітко виділяється з сукупності інших економічних систем.

Суть системи управління будь-якого підприємства полягає у визначенні політики підприємства на тривалу перспективу, координації сфер діяльності підприємства, стратегічної політики персоналу, вирішенні основних завдань ведення бізнесу [111].

В сучасній економічній літературі приводиться достатньо багато різноманітних визначень сутності поняття «контролінг», деякі з них представлені в табл. 1.3

Таблиця 1.3

Аналіз визначення сутності поняття «контролінг»

Автор	Визначення
1	2
В. Майер [69]	Контролінг — керівна концепція ефективного управління фірмою і забезпечення її довгострокового існування
Б. Майер, Р. Манн [70]	Контролінг — система управління
Л.Гевлич [34]	Контролінг — функція в підтримку менеджменту
В. Хан [113]	Контролінг — управління прибутком. Контролінг — функція, організована в підтримку керівництву
І.Цигилик [116]	Контролінг — це міжфункціональний інструмент керування, який повинен допомагати керівництву приймати рішення
Д. Хан [112]	Контролінг – елемент управління соціальною системою, виконуючи свою головну функцію підтримки керівництва в процесі рішення ним загальної задачі координації системи управління з упором насамперед на завдання планування, контролю, інформування
О.Терещенко [101]	Контролінг – це спеціальна система методів і інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства, що охоплює інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалдінг
Д.Мороз [77]	Контролінг – самоорганізуюча, цілеспрямована система планування та контролю, що забезпечує інтеграцію, послідовну організацію і координацію фаз процесу управління функціональних сфер, організаційних одиниць і проектів підприємства
А. Турило [108]	Контролінг – це аналітична координаційно – консультативна система забезпечення ефективного управління підприємством з метою успішного функціонування в довгостроковому періоді для досягнення стратегічних цілей, шляхом виявлення та нейтралізації слабких сторін і загроз, а також забезпечення реалізації можливостей і сильних сторін підприємства

Отже, аналіз поняття дозволив визначити, що «контролінг» - це відособлена система ефективного управління пов'язана із спостереженням, аналізом, плануванням, саморегулюванням, удосконаленням діяльності

підприємства.

У теперішній час контролінг є найважливішим засобом успішного функціонування підприємства рис.1.5.

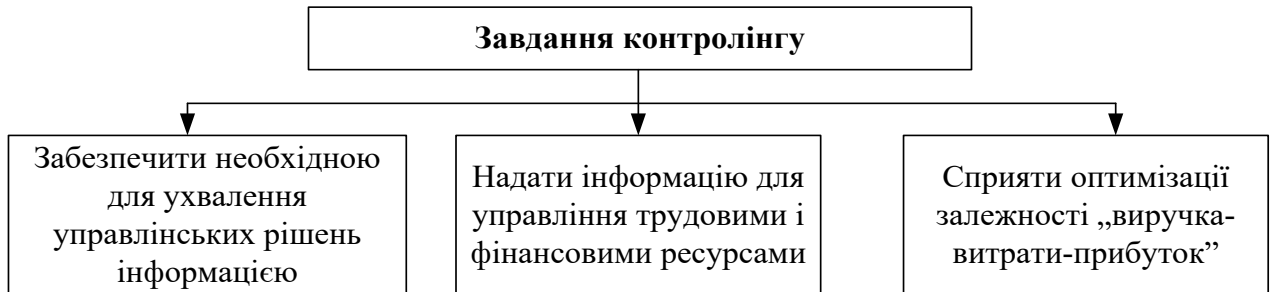


Рис.1.5. Завдання контролінгу

У даний час існує необхідність впровадження контролінгу на багатьох українських підприємствах, оскільки зберігаються проблеми в області управління: низька оперативність інформації; процес планування від виробництва, а не від збуту продукції; змішення понять управління прибутком і управління грошовими потоками; складнощі з розділенням змінних і постійних витрат; відсутність контролю за досягненням цілей підприємства; недолік інформації для ухвалення управлінських рішень, часто інформація залишається незатребуваною; низька культура аналізу досягнення цілей, отримання прибутку часто є єдиною метою підприємства [126].

Контролінг пов'язується з пошуком слабких сторін у діяльності підприємства, ліквідацією "вузьких" та "проблемних" ділянок у виробничій та фінансовій сферах, формуванням плану стратегії розвитку.

В умовах становлення і розвитку ринкової економіки в Україні дедалі більшого значення набуває не тільки налагодження ефективного функціонування окремих елементів господарсько - економічної діяльності підприємств, організацій, інших господарюючих суб'єктів, а й координація їх між собою, забезпечення раціональної єдності і їх взаємодії [87].

Контролінг і покликаний забезпечити розв'язання цього завдання, а саме координацію складових частин управління підприємством: системи цілей, організаційної системи, системи управління персоналом, системи планування і контролю, а також інформаційної системи і системи виробництва та реалізації [123].

Розділи контролінгу можна зобразити схематично (рис.1.6).



Рис.1.6. Розділи контролінгу

Контролінг являє собою концепцію, спрямовану на усунення вузьких місць та орієнтовану на майбутнє, відповідно до поставлених цілей і завдань для досягнення певних результатів.

У контексті становлення та розвитку ринкової економіки в Україні, все більшого значення набуває не лише налагодження ефективного функціонування окремих елементів господарсько-економічної діяльності підприємств, організацій та інших господарюючих суб'єктів, але й координація їх між собою, забезпечення раціональної єдності та взаємодії.

Контролінг покликаний вирішувати це завдання, забезпечуючи координацію всіх складових управління підприємством: системи цілей, організаційної структури, управління персоналом, систем планування і

контролю, інформаційних систем, а також систем виробництва та реалізації.

Служба контролінгу виконує численні функції, пов'язані з фінансово-господарською діяльністю підприємств та організацій, такі як планування, організація, облік, контроль, аналіз і регулювання (рис. 1.7).

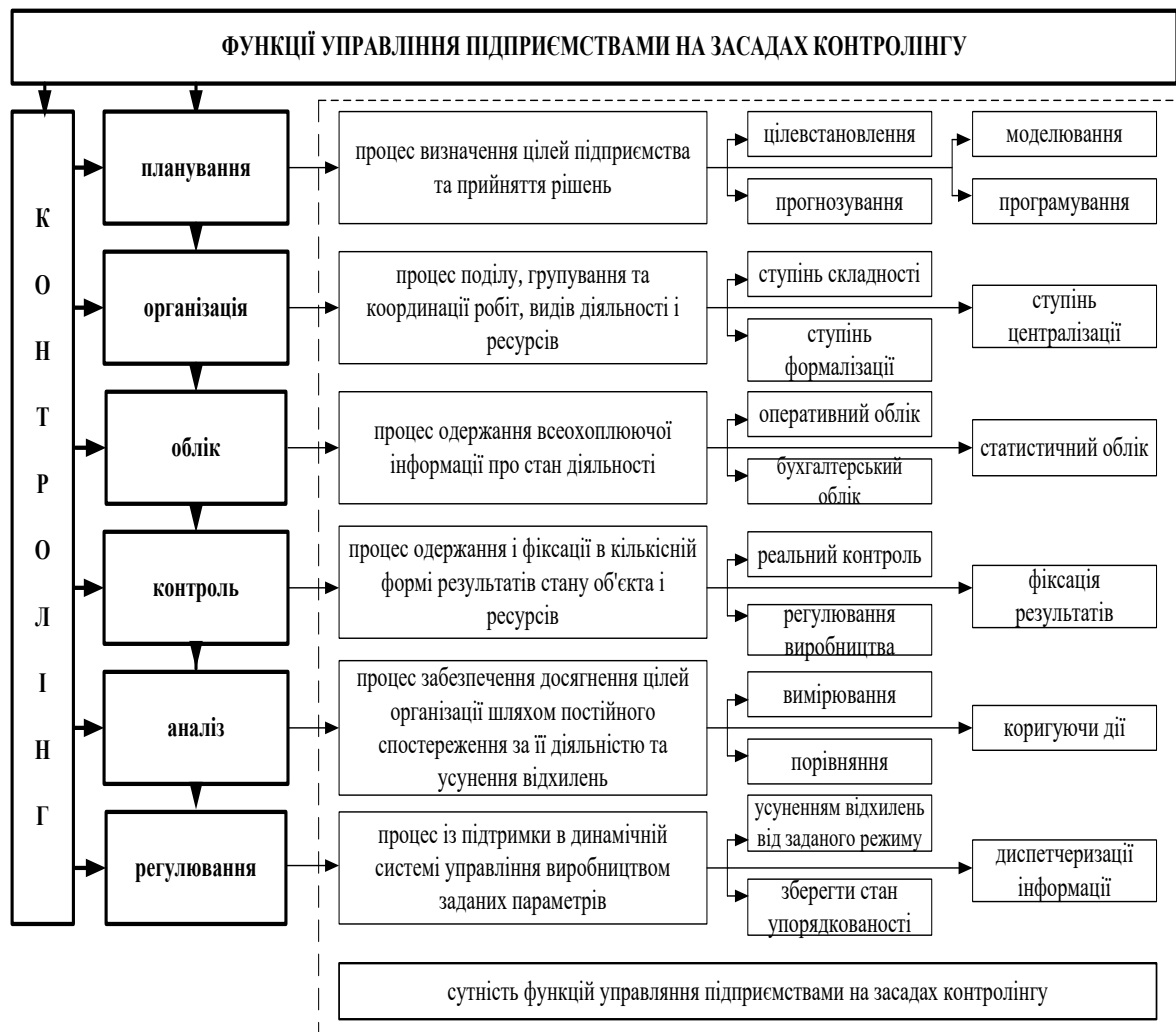


Рис.1.7. Функції управління підприємствами на засадах контролінгу [118]

Розглянемо кожну з функцій контролінгу більш детально:

- **Планування:** це оптимальний розподіл ресурсів для досягнення поставленої мети. Планування зазвичай супроводжується одноразовим

контролем, який визначає ступінь реалізації планів підприємства, виявляє та аналізує відхилення і передбачає проведення коригуючих заходів.

- **Організація:** функція управління, що полягає у розподілі завдань між окремими працівниками та їх групами, а також у координації їхньої діяльності.

- **Облік:** процес, який включає операції спостереження, сприйняття, вимірювання та фіксації фактів, процесів і подій. Функція обліку діяльності здійснюється для отримання всеохоплюючої інформації про стан діяльності підприємства (виробничої, комерційної, фінансової тощо). Виконується шляхом вимірювання, реєстрації та групування даних, які характеризують об'єкт управління.

- **Контроль:** одна з основних функцій системи управління. Контроль здійснюється на основі спостереження за поведінкою керованої системи з метою забезпечення її оптимального функціонування (вимірювання досягнутих результатів і співвіднесення їх із очікуваними).

- **Аналіз:** функція управління, яка застосовує засоби і методи вивчення обстановки, проблем і ситуацій шляхом виявлення та порівняння властивостей і характеристик об'єктів дослідження за встановленими критеріями і показниками для визначення їхнього стану, особливостей і тенденцій змін.

- **Регулювання:** діяльність із підтримки заданих параметрів у динамічній системі управління виробництвом. Ця функція регулюється нормативами і слідує за будь-якими відхиленнями від норми. Регулювання забезпечує виконання поточних заходів для усунення відхилень від заданого режиму функціонування організаційної системи виробництва.

Регулювання здійснюється в процесі оперативного управління спільною діяльністю людей шляхом диспетчеризації на основі контролю та аналізу цієї діяльності.

Функції контролінгу завжди реалізуються в реальних умовах діяльності підприємства, тому ступінь їх прояву та ефективність залежать від факторів, наведених на рисунку 1.8.

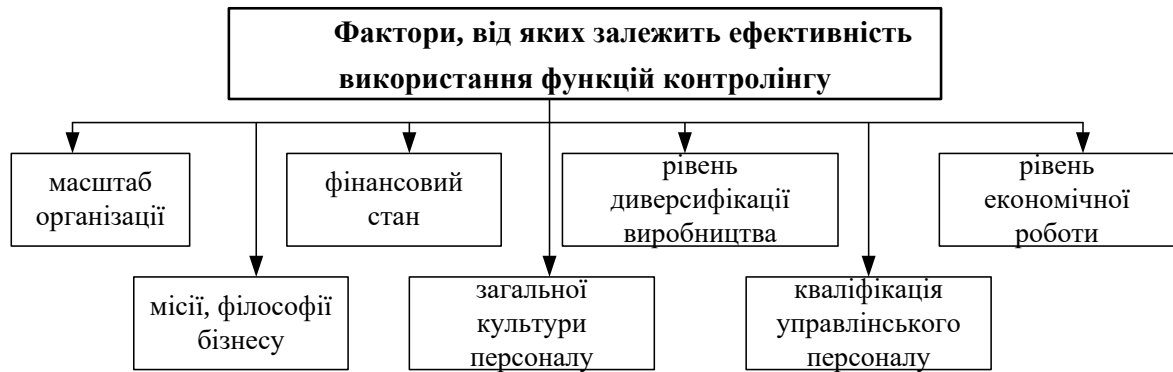


Рис.1.8. Фактори, від яких залежить ефективність використання функцій контролінгу

Сутність системи управління будь-якого підприємства полягає у встановленні довгострокової політики, координації різних сфер діяльності, стратегічному управлінні персоналом і вирішенні основних бізнес-завдань. Таким чином, система управління включає систему планування і контролю, організаційну структуру, управління персоналом та інформаційну систему [82].

Контролінг допомагає підприємству адаптуватися до постійних змін у середовищі та успішно виживати в умовах конкуренції. Адаптація вимагає здатності до розвитку та трансформації елементів господарської діяльності і системи управління у напрямку, який забезпечує виживання підприємства.

Складне навколишнє середовище, в якому функціонує підприємство, потребує ускладнення системи контролю за його діяльністю, тобто адаптації до нових умов. Критерієм здатності адаптуватися для підприємства є отримання позитивного фінансового результату, а тому

орієнтація на прибуток свідчить про прагнення підприємства подолати зміни, часто небажані, в навколишньому середовищі.

Місце і роль контролінгу в системі управління підприємством подано на рис. 1.9.

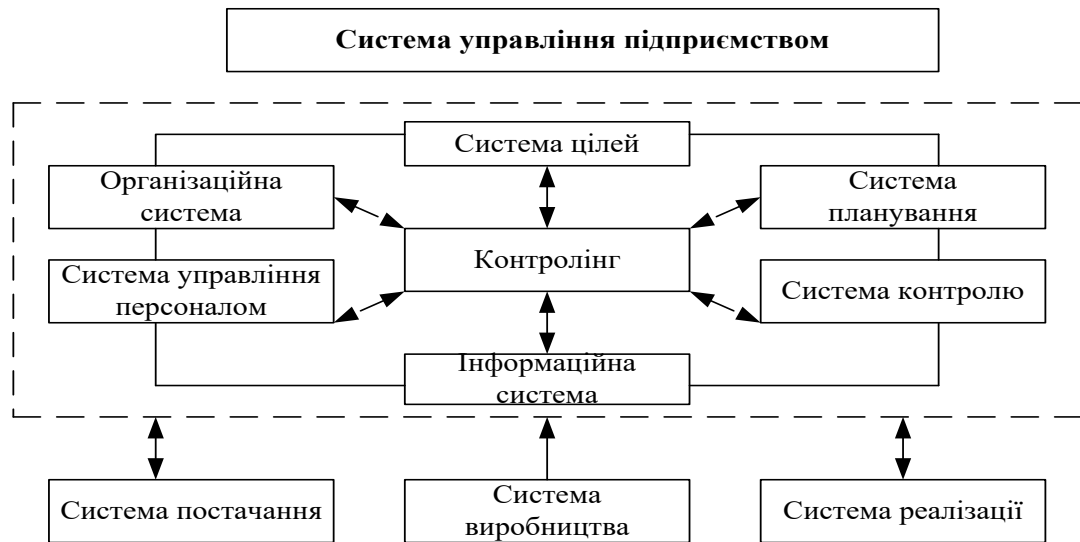


Рис.1.9. Система управління підприємством

Контролінг виконує функцію підсистеми одного з блоків інформаційної системи управління, підтримуючи процес прийняття управлінських рішень. Водночас він розглядається як концепція управління підприємством, що забезпечує його тривале та ефективне функціонування в умовах, які постійно змінюються.

Аналіз різних підходів до визначення принципів контролінгу дозволяє розділити їх на загальні та специфічні принципи контролю фінансово-економічної сфери [96].

Загальні принципи мають універсальний характер і можуть бути застосовані в будь-якій системі, включно з системою контролінгу. Окрім загальних, існують специфічні принципи, пов'язані з особливими завданнями та функціями системи контролінгу.

Класифікацію принципів контролінгу подано на рис. 1.10.



Рис.1.10. Принципи системи контролінгу

Принципи, на яких базується система контролінгу, поділяються на загальні та специфічні.

Загальні принципи контролінгу

1. Системність – система контролінгу має бути цілісною та охоплювати всі необхідні заходи.
2. Інформативність – забезпечення необхідної та достатньої інформації для прийняття управлінських рішень.
3. Обов'язковість – неможливість обходу системи контролінгу в процесі здійснення господарських операцій.
4. Незалежність – забезпечення незалежності контролерів від підконтрольних співробітників і керівництва.

5. Надійність – створення механізмів взаємного контролю та перевірки результатів.

6. Стандартизація – передбачення стандартів і критеріїв для уніфікації контрольних процедур.

7. Адаптивність – можливість системи реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх факторів.

8. Інтегрованість – повна інтеграція контролінгу з іншими управлінськими системами.

9. Цілеспрямованість – концентрація системи контролінгу виключно на завданнях контролю, без втручання в інші аспекти менеджменту.

Специфічні принципи контролінгу

1. Дії за алгоритмами – процедури повинні бути деталізовані, щоб виключити суб'єктивність працівників.

2. Орієнтація на кількісні стандарти – використання тільки кількісних показників для фінансово-економічного аналізу.

3. Оперативність – швидка обробка та надання релевантної інформації.

4. Конкретизація – зосередженість на контролі фінансово-економічної сфери.

5. Інноваційне орієнтування – впровадження наукових досліджень і новітніх інформаційних технологій.

6. Простота побудови та прозорість – зрозумілість системи показників і критеріїв для всіх учасників.

Фактори впливу на побудову системи контролінгу

При розробці системи контролінгу важливо враховувати вплив внутрішніх і зовнішніх факторів. Зовнішні фактори класифікуються на:

- Ринкові – коливання попиту, конкуренція, зміни у вподобаннях споживачів.

- Законодавчо-регулятивні – зміни в законодавстві, державне регулювання.

Ці групи факторів зручно представити на рисунку (рис. 1.11), що ілюструє їх взаємозв'язок з побудовою системи контролінгу.

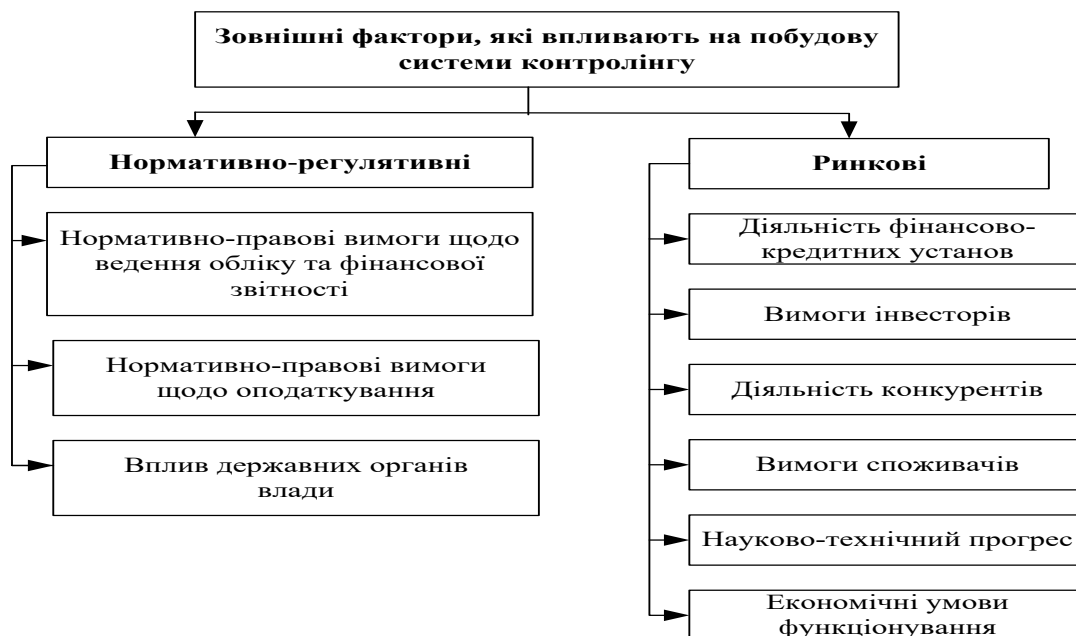


Рис.1.11. Зовнішні фактори, які впливають на побудову системи контролінгу

При побудові системи контролінгу важливо враховувати як зовнішні, так і внутрішні фактори, що впливають на її функціонування.

Зовнішні фактори впливу на систему контролінгу

Нормативно-регулятивні фактори

Ця група пов'язана із впливом держави на фінансово-економічну сферу:

1. Нормативно-правові вимоги до обліку та звітності – законодавство регулює формування фінансових ресурсів, рух грошових коштів і визначення фінансових результатів.

2. Нормативно-правові вимоги щодо оподаткування – податкові регуляції потребують інтеграції в систему контролінгу.

3. Вплив державних органів влади – широкі повноваження державних органів вимагають адаптації системи контролінгу до їхніх

ВИМОГ.

Ринкові фактори

До цієї групи належать усі інші зовнішні впливи:

1. Фінансово-кредитні установи – контроль за дотриманням вимог банків і розрахунково-касових операцій.
2. Вимоги інвесторів – оперативна і прозора фінансова інформація для прийняття рішень.
3. Конкуренти – створення ефективної системи контролю для утримання конкурентних позицій.
4. Вимоги споживачів – надання даних про фінансову стабільність і якість послуг/продукції.
5. Науково-технічний прогрес – використання інновацій, зокрема інформаційних технологій, для підвищення ефективності контролінгу.
6. Економічні умови – зміни в економіці впливають на обсяг ресурсів і фінансові результати.

Внутрішні фактори впливу на систему контролінгу

Внутрішні фактори безпосередньо визначають особливості функціонування фінансово-економічної сфери підприємства. Для зручності їх можна розподілити на такі групи:

1. Організаційні – структура підприємства, система управління, рівень автоматизації процесів.
2. Кадрові – кваліфікація, компетентність і мотивація працівників.
3. Виробничі – ефективність використання ресурсів, продуктивність виробничих процесів.
4. Маркетингові – стан ринкових позицій, стратегія просування, задоволеність споживачів.
5. Фінансові – структура капіталу, потоки грошових коштів, управління витратами.

Класифікацію внутрішніх факторів, які впливають на побудову системи контролінгу, можна зобразити графічно (рис. 1.12).



Рис.1.12. Внутрішні фактори, що впливають на систему контролінгу

Кадрові фактори мають ключове значення для ефективного функціонування системи контролінгу. Навіть із розвитком інформаційних технологій неможливо досягти високої ефективності без кваліфікованого персоналу. Спеціалісти, які займаються контролінгом, повинні мати високу кваліфікацію, оскільки їхня діяльність є складною та відповідальною. Тому підприємство повинно забезпечити можливості для постійного підвищення кваліфікації, а також перекваліфікації своїх працівників, щоб підтримувати належний рівень компетенцій у сфері контролінгу.

Організаційні фактори є не менш важливими, оскільки від організації роботи підприємства залежить чіткість та оперативність функціонування системи контролінгу. Серед цих факторів варто виокремити:

1. Процедури документообігу – вони впливають на ефективність обробки та передачі інформації для контролінгу.

2. Використання сучасних інформаційних технологій – їх роль в автоматизації процесів контролінгу та забезпеченні більш оперативного доступу до даних.

3. Організаційна структура відділу контролінгу – визначає, як контролери взаємодіють із іншими підрозділами та яким чином здійснюється передача відповідальності і ресурсів.

4. Система взаємозв'язків із іншими підрозділами – ефективність контролінгу також залежить від належної комунікації між різними частинами підприємства.

Виробничі та маркетингові фактори безпосередньо впливають на складність і розмір фінансово-економічної сфери підприємства.

- Виробничі фактори: Обсяги виробництва, кількість стадій виробничого процесу, асортимент продукції — всі ці елементи визначають потреби в матеріальних та фінансових ресурсах, що повинно враховуватися в системі контролінгу.

- Маркетингові фактори: Кількість постачальників, посередників і покупців, а також складність каналів збуту продукції визначають масштаби і напрямки фінансових потоків, що потребують постійного моніторингу.

Фінансові фактори відіграють важливу роль, оскільки система контролінгу повинна враховувати наявність фінансових ресурсів для її створення та функціонування. Крім того, потрібно враховувати кількість фінансових джерел, які підприємство повинно контролювати, оскільки це визначає складність і обсяг робіт, пов'язаних з управлінням фінансами.

Врахування всіх цих факторів при побудові системи контролінгу дає змогу створити ефективну систему управління фінансово-економічною сферою підприємства. Це є важливим елементом для забезпечення сталого розвитку і підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах змінного зовнішнього та внутрішнього середовища.

1.3. Основні методи і інструменти використання контролінгу на підприємстві

Контролінг сьогодні є невід'ємною функцією управління, без якої неможливо уявити роботу сучасної компанії. Проте існують різні підходи до визначення цього поняття, і найчастіше контролінг ототожнюється з контролем, що є помилковим. Контролінг – це значно ширше поняття: це комплексна міжфункціональна концепція управління, яка має на меті координацію систем планування, контролю та інформаційного забезпечення.

Контролінг є сучасною концепцією управління діяльністю підприємства, яка інтегрує зусилля різних служб і підрозділів для досягнення як оперативних, так і стратегічних цілей. Він займається управлінням витратами та прибутком підприємства, знаходить оптимальне співвідношення між ними, розробляє стратегії для уникнення банкрутства та кризових ситуацій [61].

Контролінг, як і кожен іншу підсистему управління, можна поділити за різними критеріями. За часовим критерієм, як зазначає польський науковець К. Вербицький, розрізняють стратегічний та оперативний контролінг. Оперативний і стратегічний контролінг тісно взаємопов'язані та плавно переходять один в одного, з оперативного контролінгу до стратегічного [40].

Основне завдання стратегічного контролінгу – досягнення довгострокових цілей та стабільного розвитку підприємства. Оперативний контролінг, з іншого боку, охоплює більш короткостроковий часовий горизонт і спрямований на досягнення поточних цілей, таких як забезпечення рівня прибутку або ліквідності підприємства [25].

Як уже зазначалося, головне завдання служби контролінгу – попередження виникнення кризових ситуацій як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Стратегічний контролінг забезпечує

активність підприємства на ринку, здійснює довгострокове спостереження за ситуацією на ринку та конкурентами, а також регулярне порівняння запланованих показників із реальними результатами. Цей вид контролінгу не тільки надає підприємству спеціалізовану економічну та професійну інформацію, але й забезпечує правильний стратегічний курс розвитку відповідно до обраних цілей і програм.

Отримана інформація дає підприємству змогу оцінити ситуацію на ринку, визначити стратегію поведінки на ринку та ухвалити обґрунтовані рішення стосовно вибору проектів, необхідності інвестицій або змін у бізнес-процесах. Сутність стратегічного контролінгу полягає у забезпеченні життєздатності підприємства та орієнтації на потенціал успіху, що можна визначити через аналіз шансів та ризиків.

Основні завдання стратегічного контролінгу зображені на рис 1.13.



Рис.1.13. Основні завдання стратегічного контролінгу

Ціль стратегічного контролінгу – забезпечення виживання підприємства, проведення антикризової політики [46].

Зміст оперативного контролінгу полягає у формуванні засобів і методів ефективного управління поточною метою підприємства, яка може бути визначена як прибутковість і ліквідність.

Оперативний контролінг - це створення системи управління досягнення поточних цілей підприємства, а також прийняття своєчасних рішень по оптимізації співвідношення витрати – прибуток.

Завдання оперативного контролінгу наведені на рис.1.14.

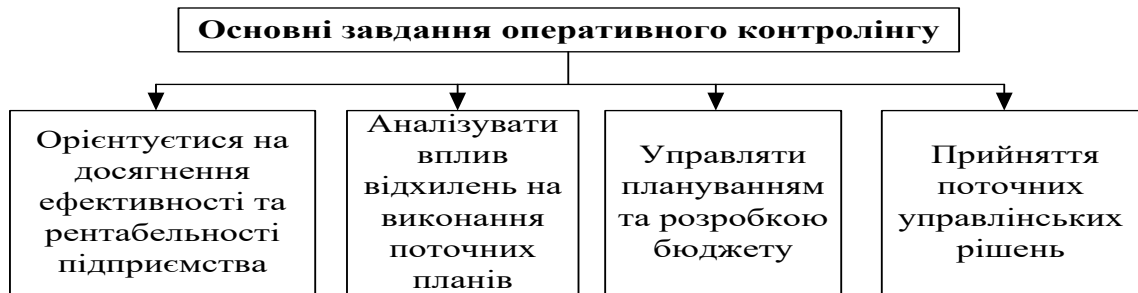


Рис.1.14. Завдання оперативного контролінгу

Методи оперативного контролінгу дають можливість оперативно управляти процесами та явищами діяльності, витратами та прибутком, служать інструментами для виявлення і ліквідації оперативних “вузьких місць” у таких сферах, як постачання, виробництво, реалізація і управління. Це здійснюється в межах короткострокового часового горизонту, тобто на рівні поточних операцій підприємства.

На практиці оперативний та стратегічний контролінг взаємопов’язані між собою. Як зазначено раніше, кінцева мета оперативного контролінгу полягає у забезпеченні ефективності окремих кроків у загальному процесі функціонування підприємства, тоді як стратегічний контролінг націлений на забезпечення довгострокового існування підприємства і найповніше досягнення його загальної мети [40]. Важливою особливістю є те, що при стратегічному плануванні головним завданням є забезпечення ефективного виконання оперативних завдань, тоді як при оперативному контролінгу, інколи, може не бути враховані важливі стратегічні проблеми, які призводять до довгострокових фінансових втрат.

Контролінг можна розглядати як систему забезпечення виживання підприємства, що включає два основні аспекти: короткостроковий, що орієнтований на оптимізацію прибутку, і довгостроковий, який полягає в

підтримці гармонійних відносин підприємства з навколишнім середовищем — природним, соціальним і господарським.

Порівняльна характеристика оперативного та стратегічного контролінгу, зокрема їх зміст, завдання та орієнтація, представлена на рис. 1.15.



Рис.1.15. Види контролінгу

Отже, основне призначення контролінгу полягає в орієнтації системи керування підприємством на досягнення поставлених цілей. Контролінг є складною конструкцією, що поєднує різні елементи функцій управління та використовує їх для вирішення задач як оперативного, так і стратегічного характеру. Завдяки цьому контролінг надає синтетичний, цілісний погляд на діяльність підприємства в минулому, теперішньому і майбутньому, пропонуючи комплексний підхід до виявлення та вирішення проблем, які виникають перед підприємством.

Мета та її окремі складові етапи є головним об'єднуючим фактором у діяльності та взаємозв'язку стратегічного та оперативного контролінгу. Наприклад, взаємозв'язок проявляється в тому, що без забезпечення

прибутковості на даний момент неможливо забезпечити стабільне функціонування підприємства в майбутньому.

Взаємозв'язок між оперативними та стратегічними методами контролінгу реалізується через погодження мети, цілей, управління цілями та застосування методів, технологій, процедур і процесів для досягнення цих цілей. Управління метою здійснюється в системі раннього попередження на оперативному та стратегічному рівнях, аналізі планових і фактичних показників, що дає змогу своєчасно виявити відхилення, зміни в навколишньому середовищі та застосувати відповідні коригувальні заходи. Це, в свою чергу, залежить від здатності приймати рішення в рамках оперативного та стратегічного менеджменту.

Досягнення мети відбувається завдяки координації керівних концепцій контролінгу, методів і інструментів діяльності функціональних підсистем підприємства у всіх можливих областях застосування методів: планування, формування звітності, облік, аналіз, управління і контроль. Всі ці елементи орієнтовані на вирішення проблеми “вузьких місць” та логіку використання прямого зв'язку з майбутнім.

Під інструментальною базою контролінгу у науково-практичному середовищі розуміється сукупність усіх можливих методів, аналітичних процедур, методик, процесів, дій, знань та різноманітного досвіду їх створення і використання функціональними підсистемами підприємства [39].

Глобальні зміни у веденні діяльності підприємств в умовах надзвичайної ринкової конкуренції спонукають фахівців у галузі контролінгу до розробки нових управлінських інструментів, кількість та складність яких зростає. Тому залишається актуальною проблема систематизації, класифікації та комплексного опису інструментів контролінгу, а також методик їх застосування залежно від типу управлінських завдань.

Базовою класифікацією інструментів контролінгу є класифікація за

функціями менеджменту, яка наведена на рис. 1.16

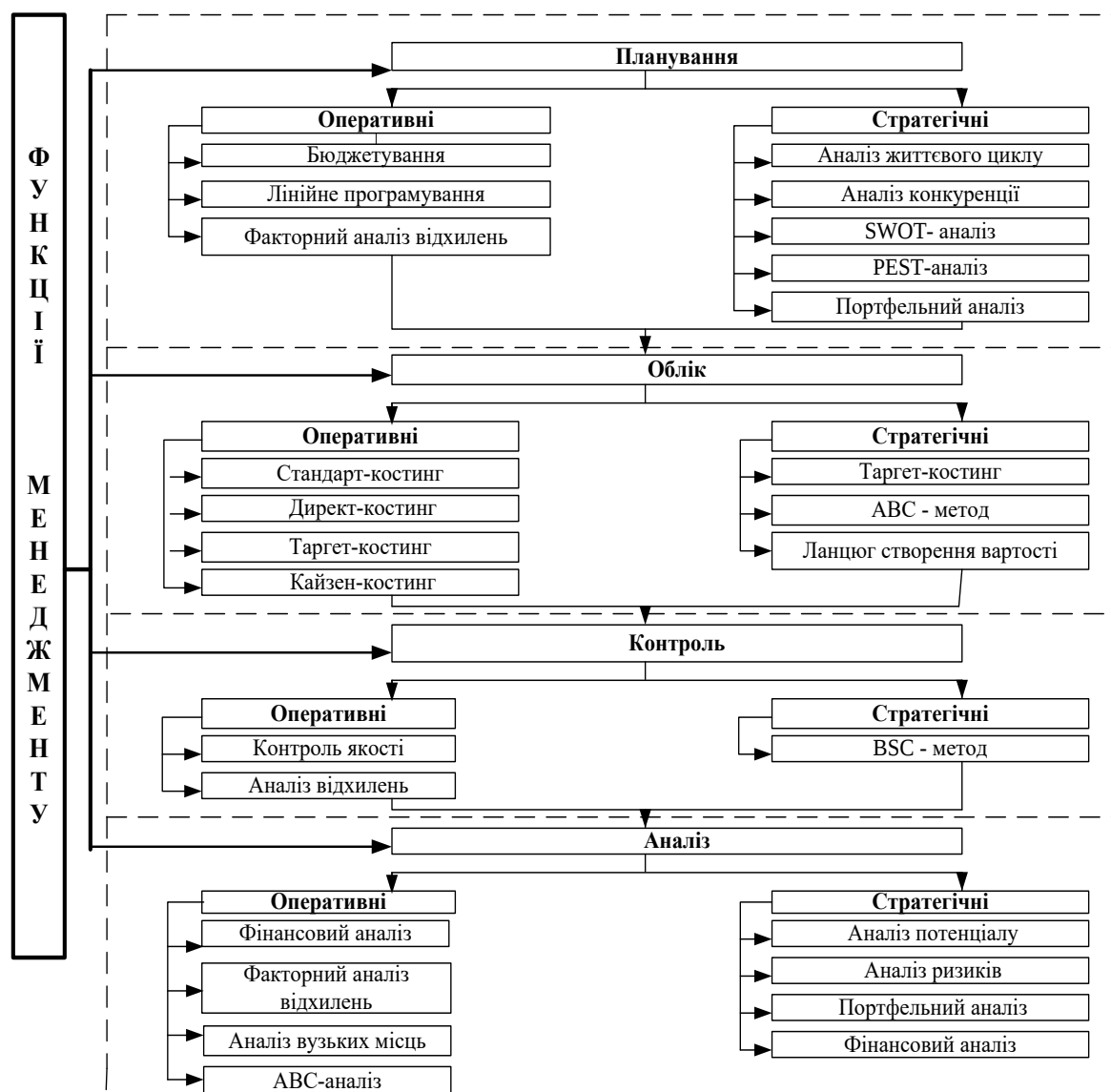


Рис.1.16. Класифікація інструментів контролінгу за основними функціями менеджменту [39]

Як видно з наведеної класифікації, поняття інструменту в системі контролінгу є широким, універсальним і гнучким. При цьому акцент уваги у процесі дослідження інструментів контролінгу має бути спрямований не лише на правильний вибір і використання конкретного інструменту, але й на дослідження можливостей комбінування інструментів контролінгу, створення за їх допомогою предметних технологій вирішення

управлінських завдань, а також на отримання нових управлінських закономірностей, можливостей і ефектів. Саме таке комбінування інструментів контролінгу дозволяє досягти конкретної оперативної чи стратегічної цілі за найменший період часу та оптимальними зусиллями.

Інструментальна база будь-якої системи контролінгу має базову властивість до розширення і поповнення, що підтримує постійний процес накопичення капіталу знань підприємства [97].

Спроб створення єдиної та повної класифікації інструментів контролінгу було небагато. Причинами цього є постійна індивідуальність тієї чи іншої системи та бази інструментів контролінгу в залежності від специфіки діяльності підприємства. Специфіка застосування інструментів контролінгу полягає в методиках їх оптимального поєднання для досягнення бажаної мети діяльності підприємства.

Система контролінгу — це інструмент, який дозволяє підприємству вижити в майбутньому і зайняти стійкі позиції на міжнародній арені. Внаслідок глобалізації ринків контролінг стає найважливішим стратегічним чинником у конкурентній боротьбі.

Концепція контролінгу є постійно змінною системою, яка наразі остаточно не сформувалася та знаходиться на стадії формування та пошуку. Особливістю системи контролінгу є те, що вона адаптується до підприємства, його структури, місії, системи обліку та управління, потенційно впроваджуючись у них з метою їх удосконалення.

Основна ідея концепції контролінгу полягає в підвищенні ефективності оперативного і стратегічного управління підприємством. Оперативний контролінг забезпечує прибутковість і ліквідність підприємства шляхом порівняння виручки від реалізації та витрат. Стратегічний контролінг забезпечує життєздатність підприємства, проведення антикризової політики та підтримку потенціалу успіху.

Підсистема контролінгу покликана забезпечувати ефективність ухвалених управлінських рішень і сприяти оптимізації ділової стратегії та

політики системи управління. Загальна схема модернізованої концепції контролінгу наведена на рис. 1.17.



Рис.1.17. Загальна схема модернізованої концепції контролінгу

Розглядаючи концепцію контролінгу в умовах глобалізації економічних процесів, важливо з'ясувати, як контролінг відображається в системі міжнародних норм і стандартів, оскільки це є однією з передумов для створення ефективної системи управління на підприємствах України. Функціонування системи контролінгу забезпечується через послідовне втілення цієї концепції на підприємствах.

Сучасний стан ринку характеризується постійним ускладненням орієнтації підприємства, що вимагає якісних змін у структурі та методах

управління. У цих умовах керівники підприємств все частіше стикаються з необхідністю запобігання банкрутству та кризовим ситуаціям.

Все частіше висловлюється думка, що «контролінг — це система підтримки процесу управління з досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства» [57]. Під концепцією контролінгу слід розуміти сукупність теоретичних положень і практичних знань про функціональну базу контролінгу, межі його впливу, інституційне оформлення, інструментальний набір, а також взаємодію з усіма підсистемами підприємства. Крім того, контролінг повинен бути орієнтований на досягнення цілей і завдань підприємства, що є основою для його діяльності.

Сучасна концепція контролінгу, яка орієнтується на функції менеджменту та створення технології вирішення управлінських завдань, базується на підвищенні ефективності оперативного і стратегічного управління підприємством. Це досягається через створення методичної та інформаційно-аналітичної системи, яка об'єднує планування, облік, контроль, аналіз і прийняття управлінських рішень. Така концепція контролінгу орієнтована на повний спектр функцій управління [83].

Контролінг, по суті, є системою забезпечення виживання та адаптації підприємства на всіх етапах оперативного і стратегічного управління. Однак право реалізації тієї чи іншої концепції залишається за системою менеджменту підприємства, яка повинна адаптувати концепцію контролінгу до своїх специфічних потреб і умов. Це наочно можна представити на рис. 1.18.

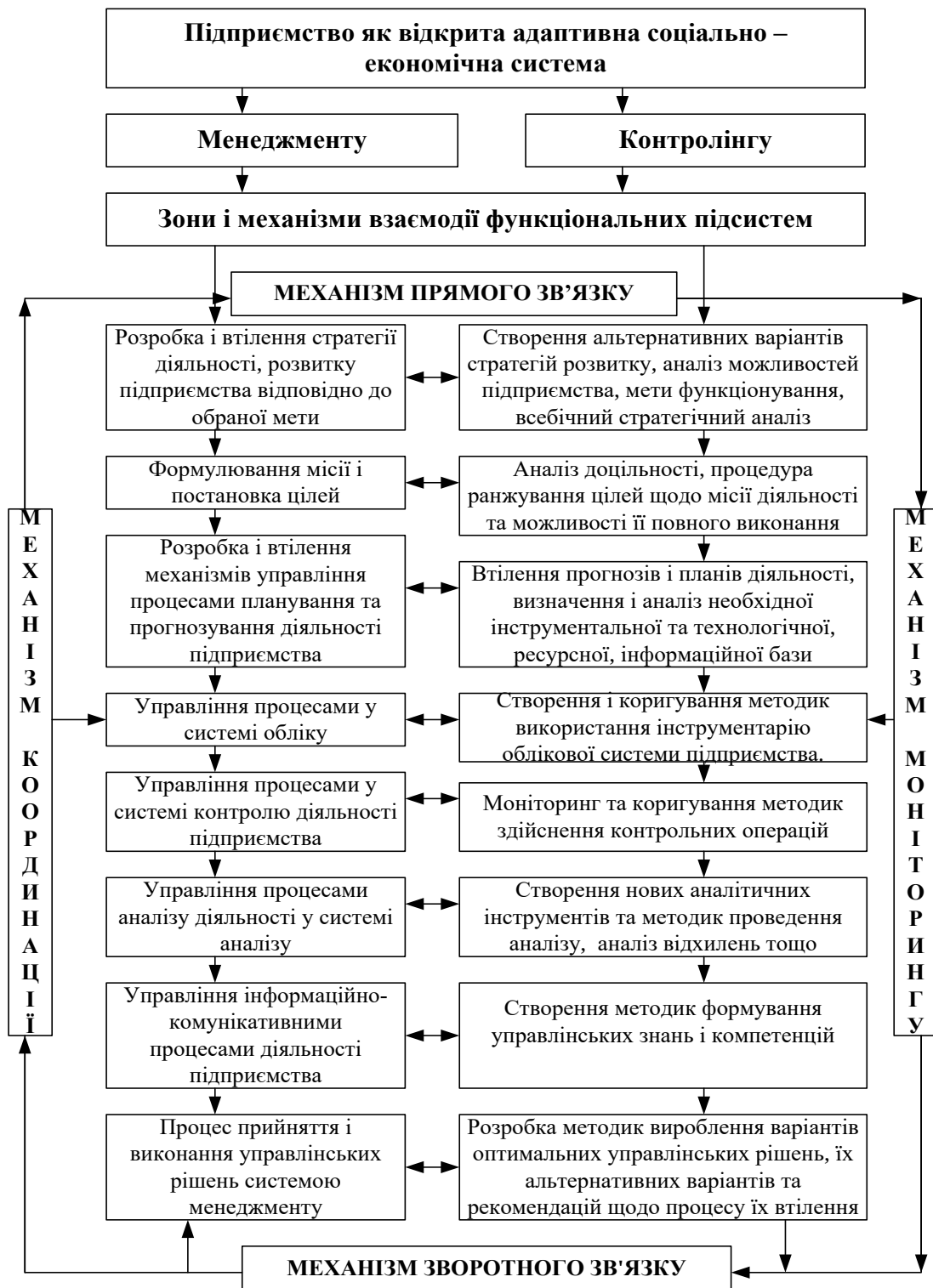


Рис.1.18. Модернізована концепція контролінгу, орієнтованого на функції менеджменту. [43]

Набір функцій служби контролінгу залежить від обраної концепції управління та моделі контролінгу. Концепція контролінгу, орієнтована на

систему менеджменту, забезпечує організаційно-методичну базу для підтримки елементів управлінського циклу в усіх аспектах діяльності підприємства. Це реалізується через регламентацію використання відповідних функцій, які формують механізми саморегулювання в управлінні.

Цикл управління підприємством включає два основні механізми саморегулювання:

1. Механізм прямого зв'язку — забезпечує створення завдань для системи контролінгу, що стають основою для моніторингу діяльності підприємства на всіх рівнях.

2. Механізм зворотного зв'язку — полягає в аналізі отриманих даних, визначенні причин відхилень від запланованих результатів і наданні рекомендацій для корекції управлінських рішень. Система контролінгу включає зворотний зв'язок між менеджментом та контролінгом для попередження негативних наслідків.

Ідея зворотного зв'язку полягає в своєчасному реагуванні на можливі проблеми і випереджаючих діях для їх усунення ще до того, як вони призведуть до серйозних наслідків. Це також створює основу для механізму координації, який забезпечує узгоджену роботу всіх елементів управління. Координація включає встановлення взаємозв'язків між різними підсистемами підприємства, такими як планування, облік, контроль, управління персоналом, фінансами тощо.

Контролінг гарантує інтеграцію та координацію діяльності на всіх етапах циклу управління, допомагаючи підприємству досягати своїх стратегічних цілей. За допомогою цієї системи управління підприємство може ефективно реагувати на зміни ринку і внутрішні процеси, забезпечуючи безперервність і ефективність роботи.

У ринкових умовах підприємства повинні продемонструвати високу організованість та ефективність для досягнення конкурентних переваг. Підприємства різних форм власності, особливо малі та середні,

зіштовхуються з необхідністю самостійно управляти своїми фінансово-господарськими процесами, що робить важливими функції контролінгу.

В умовах зростаючої конкуренції та необхідності постійного вдосконалення управлінських практик, система контролінгу стає незамінною для забезпечення успішної та стійкої діяльності підприємств. Високорозвинені країни активно використовують систему контролінгу для підтримки довгострокової стабільності своїх компаній, і цей досвід є актуальним для вітчизняних підприємств.



Рис.1.19. Фактори, від яких залежить ефективність діяльності підприємства

Контролінг є ключовою складовою ефективного управління, орієнтуючись на забезпечення довгострокового успіху та стабільності підприємства. Система контролінгу націлена на постійний аналіз та регулювання поточних і фактичних показників, з метою мінімізації помилок, відхилень та прорахунків. Це дозволяє зберегти ефективне управління сьогодні та забезпечити стабільність у майбутньому. Система контролінгу допомагає виключити негативні фактори, які можуть вплинути на діяльність підприємства.

У ринкових умовах, в яких працюють українські підприємства, особливу увагу слід приділяти не тільки виробництву продукції, а й її збуту, пошуку вигідних постачальників та покупців. Важливим завданням є постійний пошук резервів і виявлення “вузьких місць”, що стає критичним для підприємств, які орієнтуються на розвиток і розширення, а

не на скорочення виробництва.

Тим підприємствам, які прагнуть до зростання та стабільності, корисно вивчати зарубіжний досвід у сфері управління, обліку і контролю. Ринкова економіка вимагає, щоб витрати і результати діяльності визначалися ефективністю управління, якістю роботи підрозділів та членів колективу. Специфіка контролінгу проявляється у групуванні та обліку витрат, пов'язаних з виробництвом і реалізацією продукції. Контролінг відкидає необхідність обліку всіх витрат на виробництво і збут, натомість використовує систему “директ-костингу”, яка групує витрати залежно від їх зв'язку з обсягом виробництва, реалізації, використання виробничих потужностей та інших показників.

Роль контролінгу в управлінні підприємством полягає в забезпеченні необхідної інформації для прийняття управлінських рішень. Найбільш доцільним є представлення системи контролінгу як послідовності етапів формування інформації, що допомагає у виробленні альтернативних варіантів для прийняття рішень. Кожен етап функціонування системи контролінгу залежить від ступеня використання елементів функцій управління, що дає змогу ефективно підтримувати підприємство в активному стані, забезпечуючи його фінансово-господарську діяльність.

Реалізація системи контролінгу на підприємстві представлена на рис.1.20.



Рис.1.20. Реалізація системи контролінгу на підприємстві

Зміни в внутрішньому середовищі підприємства, спричинені соціально-економічною трансформацією, створюють потребу в прийнятті управлінських рішень. Рішення є вибором альтернатив, і процес їх прийняття є необхідним для виконання будь-якої управлінської функції. У таких умовах система контролінгу стає важливим інструментом для вироблення рекомендацій, що допомагають ухвалювати ефективні управлінські рішення.

Контролінг є потужним систематизатором інформації, що обробляється на підприємстві для прийняття рішень. Для ефективності цих рішень важливо не тільки забезпечити надходження точних і актуальних даних, а й подати їх у стислому, чіткому та своєчасному вигляді. Це дозволяє уникнути неузгодженості в управлінських рішеннях і своєчасно виявляти прихований потенціал у системі управління.

В умовах низької ліквідності та рентабельності система контролінгу допомагає підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища, аналізувати відхилення від плану, а також розробляти рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності. Однак, незважаючи на очевидні

переваги, багато українських підприємств не використовують контролінг через недостатнє інформування, що призводить до зниження ефективності їх роботи та конкурентоспроможності.

Впровадження контролінгу сприяє підвищенню якості управління через чітке визначення пріоритетів і інтеграцію обліку, аналізу, контролю та планування. Це дозволяє підприємствам не тільки досягати оперативних цілей, але й ефективно реалізовувати стратегічні задачі. Контролінг є важливим елементом системи управління, яка орієнтована на досягнення стратегічних цілей і результатів.

З огляду на національну та управлінську культуру вітчизняного бізнесу, доцільно застосовувати жорстку систему прийняття управлінських рішень, адаптуючи досвід західного та японського бізнесу до українських реалій. Зокрема, взаємодія між керівником та підлеглими повинна бути більш структурованою і чіткою.

Таким чином, прийняття управлінських рішень стає основним аспектом удосконалення управлінської системи підприємства. Це творчий процес, в якому важливо враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, стилі керівництва та корпоративну культуру.

Висновки до розділу 1

Управління в умовах ринкових економічних відносин є важливим елементом внутрішнього економічного механізму підприємства. Якість управлінської діяльності безпосередньо впливає на загальну ефективність підприємства, зокрема на такі показники, як прибутковість, конкурентоспроможність, поліпшення якості продукції, платоспроможність і зниження витрат на виробництво. Водночас, багато підприємств України, особливо на етапі ринкової трансформації, стикаються з проблемами занепаду та фінансової кризи. Це пояснюється

недостатньо розвинутою системою управління в умовах ринкової економіки, чого не можна сказати про розвинуті країни, де ефективно функціонують сучасні системи управління, зокрема служб контролінгу, що є важливими для підприємств.

Контролінг, як елемент управлінської системи, орієнтований на майбутнє і зумовлений необхідністю стратегічного планування, без якого підприємство не може забезпечити своє довгострокове існування в умовах ринку. Служба контролінгу на підприємстві не приймає управлінських рішень безпосередньо, а лише забезпечує необхідну інформацію, надає оцінки і рекомендації, які сприяють прийняттю правильних рішень. Він є унікальним явищем у діяльності підприємств, і його розповсюдження по всьому світу стало необхідним для ефективного ведення бізнесу.

Контролінг постійно змінюється і вдосконалюється, ставши основою нової філософії ведення бізнесу як соціально-економічної взаємодії. Його основним завданням є інтеграція етапів прийняття управлінських рішень, забезпечення їх якісного впровадження в різних аспектах діяльності підприємства: від загальних процесів до конкретних проектів.

У першому розділі дипломної роботи розглядаються етапи розвитку контролінгу, основні причини його виникнення, а також сучасні постулати філософії контролінгу. Окремо висвітлені завдання і функції контролінгу, принципи його роботи, а також зовнішні і внутрішні фактори, що визначають ефективність його застосування. Крім того, представлено класифікацію інструментів контролінгу, а також схема реалізації системи контролінгу на підприємстві, що дозволяє чітко організувати процес управління та підвищити ефективність діяльності організації в умовах ринкових відносин.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ

ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

2.1. Техніко-економічний аналіз діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Історія підприємства відображає важливі політичні, економічні та науково-технічні процеси, що відбувалися в країні протягом його існування. Завод почав свій розвиток у роки перших п'ятирічок, пережив найскладніші етапи Великої Вітчизняної війни, а в післявоєнні роки став передовим підприємством з потужним науково-технічним потенціалом. Незважаючи на труднощі останніх років, він продовжує свою діяльність та розвивається.

Структура управління підприємством була розроблена таким чином, щоб забезпечити оптимальний склад виробничих одиниць (цехів, служб, відділів, філіалів), з чітко визначеними взаємозв'язками і підлеглистю, що дозволяє уникнути дублювання функцій і паралелізму в роботі підрозділів. Важливим аспектом є раціональний розподіл завдань і функцій між виробничими та функціональними підрозділами, що забезпечує ефективну організацію діяльності.

Організаційна структура підприємства повинна забезпечити високу оперативність і гнучкість управлінської системи при мінімальних витратах на утримання управлінського персоналу. Це досягається через раціональне поділення функцій між підрозділами і скорочення рівнів управління шляхом об'єднання окремих підрозділів.

Для створення організаційної структури управління використовуються стандартизовані класифікації виробничих підрозділів, а при формуванні виробничих цехів враховується спеціалізація, форма організації робіт і оптимальна чисельність працівників

Згідно з Державним Класифікатором України, персонал підприємства включає керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців і робітників, що дозволяє чітко розподіляти обов'язки та відповідальність серед різних категорій працівників.

Основні техніко-економічні показники господарської діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» за 2020 - 2022 роки наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Показник	2020	2021	2022	Абсолютні відхилення		Відносні відхилення	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Виручка від реалізації, тис.грн.	552412	720222	992923	167750	272761	130,4	137,9
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	311601	461853	575546	150252	113693	148,2	124,6
Валовий прибуток, тис.грн	121468	221688	366783	100220	145095	182,5	165,4
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн.	122640	158225	264519	35585	106294	129,0	167,2
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн.	228810	186616	125740	-42194	-60876	81,6	67,4
Чистий прибуток, тис.грн	145383	125740	188780	-19643	63040	86,5	150,1
Рентабельність реалізованої продукції, %	26,3	17,5	19,0	-8,8	1,5	66,3	108,9

За 2022 рік виручка від реалізації продукції склала 992923 тис. грн, що на 272761 тис. грн (або на 37,9%) більше, ніж у 2021 році. Собівартість реалізованої продукції у 2022 році становила 575546 тис. грн, збільшившись на 113693 тис. грн (або на 24,6%) порівняно з 2021 роком.

Також спостерігається позитивна динаміка валового прибутку, який зріс на 145095 тис. грн порівняно з 2021 роком.

Фінансовий результат від операційної діяльності за 2022 рік становив 264519 тис. грн, що на 106294 тис. грн (або на 67,2%) більше, ніж у 2021 році. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування за 2022 рік склав 125740 тис. грн, зменшившись на 60876 тис. грн (або на 67,4%) порівняно з 2021 роком. Чистий прибуток підприємства за 2022 рік становив 188780 тис. грн, що на 63040 тис. грн (або на 50,1%) більше, ніж у 2021 році.

Розрахуємо рентабельність реалізованої продукції (за балансом підприємства):

$$R_p = \frac{\Phi 2P220}{\Phi 2P035} \quad (2.1)$$

Рентабельність реалізованої продукції у 2022 році становила 19,0%, що на 1,5% більше, ніж у 2021 році. В цілому, спостерігається зростання техніко-економічних показників діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», зокрема:

- Виручка від реалізації
- Собівартість реалізованої продукції
- Валовий прибуток
- Фінансовий результат від операційної діяльності
- Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування
- Чистий прибуток
- Рентабельність реалізованої продукції

Порівняльний аналіз фінансових результатів ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» за 2020-2022 роки демонструє, що підприємство працює стабільно та прибутково, постійно збільшуючи обсяги виробництва. Щороку

виконується встановлений фінансовий план щодо отримання чистого прибутку.

Аналізуючи майновий стан підприємства, необхідно оцінити стан використовуваних основних засобів. Коефіцієнт зносу основних засобів характеризує частку вартості основних засобів, списану на витрати в попередніх періодах, від їхньої первинної вартості. Визначається як відношення суми нарахованої амортизації до первісної вартості основних засобів [35, с. 218] (за балансом підприємства).

$$K_{\text{зн}} = \frac{\Phi 1 \text{ (стр.032)}}{\Phi 1 \text{ (стр.031)}} \quad (2.2)$$

Коефіцієнт придатності - це показник, обернений до коефіцієнта зносу; він характеризує частку вартості основних засобів, що залишилися до списання.

Коефіцієнт оновлення - коефіцієнт, що характеризує ступінь оновлення обладнання, процесу розширення виробництва, введення в дію нових об'єктів і т.д. Розраховується як відношення вартості нововведених в експлуатацію основних виробничих фондів до первісної вартості основних виробничих фондів на кінець звітного періоду [35,с.116] (за балансом підприємства).

$$K_{\text{он оз}} = \frac{\Phi 5 \text{р.260гр5}}{\Phi 1 \text{р.031гр4}} \quad (2.3)$$

Коефіцієнт вибуття — показник, який відображає величину основних фондів, яка вибула з кругообігу коштів підприємства до загальної кількості основних фондів на цьому підприємстві (за балансом підприємства).

$$K_{\text{виб оз}} = \frac{\Phi 5 \text{р.260гр8}}{\Phi 1 \text{р.031гр3}} \quad (2.4)$$

Коефіцієнт інтенсивності оновлення основних засобів - характеризує темпи технічного прогресу, відображає величину вибулих засобів на одиницю нововведених об'єктів, тобто кількість вибувають застарілих об'єктів в результаті введення нових. Його збільшення свідчить про скорочення термінів експлуатації засобів, ліквідації застарілих об'єктів [35,с.125].

Коефіцієнти зносу, придатності, оновлення вибуття і інтенсивності наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Коефіцієнти майнового стану підприємства

Показник	2020	2021	2022	Абсолютні відхилення		Відносні відхилення	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт зносу	0,724	0,725	0,716	0,001	-0,009	100,14	98,82
Коефіцієнт придатності	0,276	0,275	0,284	-0,001	0,009	99,63	103,11
Коефіцієнт оновлення	0,023	0,024	0,038	0,002	0,014	106,80	159,38
Коефіцієнт вибуття	0,0026	0,0034	0,011	0,0008	0,0072	128,52	313,88
Коефіцієнт інтенсивності оновлення	0,113	0,138	0,269	0,024	0,131	121,37	195,46

З аналізу таблиці 2.2 видно, що у 2022 році коефіцієнт зносу основних засобів склав 0,716, що означає, що на кожну гривню первісної вартості основних засобів припадає 0,72 грн. нарахованої амортизації. Порівняно з 2021 роком цей показник залишився практично незмінним. Коефіцієнт придатності в 2022 році склав 0,284, що на 3,11% більше, ніж у 2021 році.

Коефіцієнт оновлення у 2022 році становив 0,038, що на 0,014 більше порівняно з 2021 роком. Це означає, що на кожну гривню первісної вартості основних виробничих фондів припадало 0,04 грн. нових основних засобів. Коефіцієнт вибуття в 2022 році склав 0,011, що в три рази більше,

ніж у 2021 році, і спостерігається тенденція до збільшення цього показника в 2020–2022 роках.

Коефіцієнт інтенсивності оновлення в 2022 році склав 0,269, що на 0,131 (на 95,5%) більше, ніж у 2021 році. Загалом, після проведеного аналізу структури і стану основних виробничих фондів підприємства можна зробити висновок, що підприємство забезпечено основними фондами в достатній мірі для здійснення виробничої діяльності. Однак, через їх значну зношеність, необхідно провести технічне переозброєння та модернізацію основного устаткування.

Таблиця 2.5 відображає склад основних виробничих засобів ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» за групами. Згідно з цією таблицею, найбільшу частку в структурі основних фондів займають машини та устаткування, вартість яких становить 534 973 тис. грн, що на 19 836 тис. грн більше, ніж у 2021 році. Вартість будинків, споруд і передатних пристроїв зросла на 2 853 тис. грн і склала 272 949 тис. грн. Загалом, з 01.01.2021 по 01.01.2022 вартість основних виробничих фондів підприємства збільшилася на 24 222 тис. грн, при цьому відбулося збільшення по всіх групах основних фондів.

Таблиця 2.5

Аналіз складу основних виробничих фондів

Група основних фондів	Вартість, тис.грн.			Абсолютне відхилення, тис.грн.	
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6
Будинки, спорудження і передатні пристрої	259411	270096	272949	10685	2853
Машини й устаткування	510256	515137	534973	4881	19836
Транспортні засоби	7645	7356	7741	-289	385
Спецоснащення	4736	5315	5804	579	489
Бібліотечні фонди	104	105	109	1	4
Малоцінні необоротні матеріальні активи	32485	41129	41784	8644	655
Усього	814637	839138	863360	24501	24222

Рівень використання основних фондів істотно впливає на загальну ефективність виробництва. Серед безлічі загальних показників найважливішими є фондівддача основних фондів, фондомісткість продукції і фондоозброєність праці, рентабельність ОВФ. Фондовіддача - це відношення вартості випущеної продукції у вартісному виразі до середньорічної вартості основних виробничих фондів. Вона виражає ефективність використання засобів праці, тобто показує, скільки виробляється готової продукції на одиницю основних виробничих фондів. Фондомісткість - показник, що характеризує вартість основних виробничих фондів, яка припадає на одиницю вартості валової (товарної) продукції. Фондомісткість - показник, обернений показникові фондівддачі. Фондоозброєність - вартість основних виробничих фондів, що припадає на одного працівника [35с.127]. Рентабельність основних засобів - відношення чистого прибутку до основних засобів.

Показники використання основних фондів

Рівень використання основних фондів значно впливає на загальну ефективність виробництва. Серед багатьох загальних показників найважливішими є фондівддача основних фондів, фондомісткість продукції, фондоозброєність праці та рентабельність основних виробничих фондів (ОВФ).

- Фондовіддача: це відношення вартості випущеної продукції у вартісному вираженні до середньорічної вартості основних виробничих фондів. Вона показує ефективність використання засобів праці, тобто скільки продукції виробляється на одиницю основних виробничих фондів.
- Фондомісткість: показник, що характеризує вартість основних виробничих фондів, яка припадає на одиницю вартості валової (товарної) продукції. Це зворотний показник фондівддачі.
- Фондоозброєність: це вартість основних виробничих фондів, яка припадає на одного працівника [35, с. 127].

- Рентабельність основних засобів: це відношення чистого прибутку до вартості основних засобів.

Розрахунок цих показників наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники ефективності використання основних фондів

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення	
				2021/ 2020	2022/ 2021
Товарна продукція, тис.грн.	401075,2	697465,6	930271	296390,4	232805,4
Середньорічна вартість ОВФ, тис.грн.	806256,5	830465	851289	24208,5	20824
Чистий прибуток	145383	125740	188780	-19643	63040
Фондовіддача, грн.	0,50	0,84	1,09	0,34	0,25
Фондомісткість, грн.	2,01	1,19	0,92	-0,82	-0,28
Рентабельність ОВФ, %	18,0	15,1	22,2	-2,9	7,0

Згідно з даними таблиці 2.6, у 2022 році порівняно з 2021 роком фондовіддача зросла на 0,25 грн., фондоозброєність на 0,35 тис. грн., а рентабельність основних виробничих фондів (ОВФ) збільшилася на 7,0% завдяки більш ефективному використанню ОВФ.

Із розрахунків видно, що показники фондовіддачі та рентабельності ОВФ мають тенденцію до збільшення, тоді як фондомісткість зменшилася на 0,28 грн. у 2022 році порівняно з 2021 роком, що пояснюється значним зростанням прибутку від реалізації продукції.

Отже, економічний аналіз основних засобів підприємства проведено з метою виявлення резервів підвищення ефективності використання основних виробничих засобів. Це, у свою чергу, впливає на досягнення оптимальних розмірів прибутку підприємства та забезпечує його конкурентоспроможність на ринку.

2.2 Аналіз фінансової стійкості ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Одна з ключових характеристик фінансового стану ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» — це стабільність його діяльності з точки зору довгострокової перспективи. Це передусім пов'язано із загальною фінансовою структурою підприємства та ступенем його залежності від кредиторів і інвесторів.

Фінансова стійкість підприємства забезпечується високою часткою власного капіталу в загальній сумі використовуваних фінансових засобів [144]. За результатами розрахунків фінансової стійкості можна зробити висновки [3]:

- Інтенсивність використання позикових засобів
- Ступінь залежності від короткострокових зобов'язань
- Рівень довгострокової стійкості компанії без позикових засобів

Аналіз фінансової стійкості (платоспроможності) підприємства здійснюється на основі даних балансу підприємства і характеризує структуру джерел фінансування ресурсів, ступінь фінансової стійкості та незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності.

Для аналізу фінансової стійкості (платоспроможності) підприємства розраховуються основні коефіцієнти (розрахунки проводяться за даними підприємства за 2020, 2021 та 2022 роки) [4].

Аналіз фінансової стійкості, ліквідності та ділової активності підприємства проводиться на основі даних форм № 1 «Баланс» та № 2 «Звіт про фінансові результати», розташованих у додатках А і Б.

- Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності) характеризує здатність підприємства виконувати свої зовнішні зобов'язання за рахунок використання власних активів, визначає його незалежність від позикових джерел. Чим нижче значення коефіцієнта, тим вище ризик неплатоспроможності.

Низьке значення коефіцієнта свідчить про можливість дефіциту грошових коштів. Частка власного капіталу в загальній сумі фінансових

ресурсів повинна бути не меншою за 50%, тобто коефіцієнт незалежності має бути $\geq 0,5$.

$$k_{\text{авт}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Всього джерел коштів}} \quad (2.5)$$

- 2020рік:

$$K_{\text{авт}} = 1043651 / 1460073 = 0,71;$$

- 2021 рік:

$$K_{\text{авт}} = 1188419 / 1673611 = 0,71;$$

- 2022рік:

$$K_{\text{авт}} = 1560694 / 2380408 = 0,66.$$

Розраховані значення даного показника свідчать про стабільність і фінансову стійкість підприємства ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», як на кінець, так і на початок звітного періоду.

б) коефіцієнт фінансової залежності. Даний коефіцієнт є зворотним коефіцієнту фінансової автономії.

$$k_{\text{зав}} = \frac{\text{Всього джерел коштів}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.6)$$

Зростання даного показника в динаміці означає збільшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємства, а отже, і втрату фінансової незалежності.

- 2020 рік:

$$K_{\text{зал}} = 1460073/1043651=1,4 ;$$

- 2021 рік:

$$K_{\text{зал}} = 1673611 / 1188419 = 1,4;$$

- 2022 рік:

$$K_{\text{зал}} = 2380408/1560694 = 1,5.$$

Критичне значення коефіцієнта фінансової залежності - 2.

Збільшення показника фінансової залежності в 2022 році свідчить про збільшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємства.

в) коефіцієнт фінансового ризику

Даний коефіцієнт показує співвідношення залучених коштів і власного капіталу. Він розраховується за формулою:

$$k_{\text{ф.р.}} = \frac{\text{Залучені кошти}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.7)$$

Він дає найбільш загальну оцінку фінансової стійкості і показує, скільки одиниць залучених коштів припадає на кожну одиницю власних. Зростання показника в динаміці свідчить про зниження фінансової стійкості, і навпаки.

- 2020 рік:

$$K_{\text{фр}} = 414378/1043651=0,4;$$

- 2021 рік:

$$K_{\text{фр}} = 481702 / 1188419 = 0,4;$$

- 2022 рік:

$$K_{\text{фр}} = 817825 / 1560694 = 0,5.$$

Оптимальне значення даного коефіцієнта $\leq 0,5$.

Зниження показника в динаміці свідчить про зменшення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів.

г) коефіцієнт маневреності власного капіталу.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного оборотного капіталу перебуває в обороті, тобто в тій формі, яка дозволяє вільно маневрувати цими засобами, а яка капіталізована. Коефіцієнт повинен бути достатньо гнучким, щоб забезпечити гнучкість у використанні власних коштів підприємства. Даний коефіцієнт розраховується наступним чином [51]:

$$k_{\text{ман}} = \frac{\text{Власні оборотні кошти}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.8)$$

- 2020 рік:

$$K_{\text{ман}} = 829182 / 1043651 = 0,8;$$

- 2021 рік:

$$K_{\text{ман}} = 1025272 / 1188419 = 0,9;$$

- 2022 рік:

$$K_{\text{ман}} = 1661752 / 1560694 = 1,1.$$

Коефіцієнт маневреності незначно збільшується, це свідчить про фінансову незалежність підприємства ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Представимо розрахунок коефіцієнтів капіталізації в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Розрахунок коефіцієнтів капіталізації

Показники	Рівень показника			Відхилення 2022 до 2020 року	Відхилення 2022 до 2020 року
	2020 рік	2021 рік	2022 рік		
1	2	3	4	5	6
1. Коефіцієнт фінансової автономії, $K_{авт}$	0,71	0,71	0,66	-0,05	-0,05
2. Коефіцієнт фінансової залежності, $K_{зал}$	1,4	1,4	1,5	0,1	0,1
3. Коефіцієнт фінансового ризику, $K_{фр}$	0,4	0,4	0,5	0,1	0,1
4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу, $K_{ман}$	0,8	0,9	1,1	0,3	0,2

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» за 2020-2022 роки свідчить про платоспроможність та фінансову стабільність підприємства. Коефіцієнт фінансової автономії у 2022 році склав 0,66, що підтверджує високий рівень фінансової незалежності компанії. Коефіцієнт фінансової залежності залишався стабільним, становивши 1,4, що вказує на здатність підприємства своєчасно виконувати зобов'язання перед кредиторами.

Коефіцієнт фінансового ризику свідчить про незалежність від зовнішніх інвесторів та кредиторів, а коефіцієнт маневреності власного капіталу, який у 2022 році становив 1,1, продовжував зростати за три роки. Це обумовлено високою часткою власних коштів у структурі пасивів підприємства. Позитивною тенденцією є поступове збільшення цього показника.

Для ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» важливо знайти оптимальне співвідношення між коефіцієнтом фінансової автономії та коефіцієнтом маневреності власного капіталу, що дозволяє ефективно балансувати між

власним і позиковим капіталами.

2.3. Розрахунок коефіцієнтів ліквідності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Фінансовий стан підприємства в короткостроковій перспективі визначається показниками ліквідності та платоспроможності, що відображають здатність своєчасно і повністю виконувати розрахунки за короткостроковими зобов'язаннями перед контрагентами.

Активи підприємства поділяються на групи залежно від їхнього ступеня ліквідності. Проведемо розрахунок цих груп активів [142]:

1. Найбільш ліквідні активи
2. Активи, що швидко реалізуються
3. Активи середньої ліквідності
4. Важкореалізовані активи

Це дозволить більш детально оцінити фінансовий стан підприємства та виявити можливі проблеми і резерви для підвищення ліквідності та платоспроможності.

а) найбільш ліквідні активи (за балансом підприємства)

$$Л1 = \text{стр.230} + \text{стр.240} \quad (2.9)$$

- 2020 рік:

$$Л1 = 3473 + 102525 = 105998 \text{ (тис. грн.)};$$

- 2021 рік:

$$Л1 = 33421 + 150456 = 183877 \text{ (тис. грн.)}.$$

- 2022 рік:

$$Л1 = 142386 + 264207 = 278593 \text{ (тис. грн.)}.$$

б) швидко реалізуємі активи (за балансом підприємства)

$$Л2 = \text{стор.130} + \text{стор.140} + \text{стор.150} + \text{стор.160} + \text{стр.170} + \text{стр.180} + \text{стр.210} \quad (2.10)$$

- 2020 рік:

$$Л2 = 102519 + 221 + 121374 + 3310 + 62564 + 1115 = 291103 \text{ (тис. грн.)};$$

- 2021 рік:

$$Л2 = 94113 + 197 + 61770 + 35273 + 98521 + 2521 = 292395 \text{ (тис. грн.)};$$

- 2022 рік:

$$Л2 = 106832 + 75 + 224189 + 20945 + 90653 + 5717 = 448411 \text{ (тис. грн.)}.$$

в) повільно реалізуємі активи (за балансом підприємства)

$$Л3 = \text{стр.100} + \text{стр.110} + \text{стр.120} + \text{стор.250} + \text{стр.270} \quad (2.11)$$

- 2020 рік:

$$Л3 = 162199 + 239477 + 30404 + 508 = 432588 \text{ (тис. грн.)};$$

- 2021 рік:

$$Л3 = 291111 + 228579 + 29310 + 1646 = 550646 \text{ (тис. грн.)};$$

- 2022 рік:

$$Л3 = 410612 + 324634 + 61502 + 987 = 797735 \text{ (тис. грн.)}.$$

г) важко реалізовані активи (за балансом підприємства)

$$Л4 = \text{стр.080} \quad (2.12)$$

- 2020 рік:

$$Л4 = 630383 \text{ (тис. грн.)};$$

- 2021 рік:

$$Л4 = 646693 \text{ (тис. грн.)};$$

- 2022 рік:

$$Л4 = 717669 \text{ (тис. грн.)}.$$

Пасиви балансу групуються відповідно до передбачуваними термінами погашення. Розрахуємо групи пасивів балансу[136]:

а) найбільш термінові зобов'язання

$$П1 = \text{стр.530} \quad (2.13)$$

- 2020 рік:

$$П1 = 22766 \text{ (тис. грн.)};$$

- 2021 рік:

$$П1 = 23348 \text{ (тис. грн.)};$$

- 2022 рік:

$$П1 = 49296 \text{ (тис. грн.)}.$$

б) короткострокові пасиви (за балансом підприємства)

$$П2 = \text{стр.620} - \text{стр.530} \quad (2.14)$$

- 2020 рік:

$$П2 = 408952 - 22766 = 386186 \text{ (тис. грн.)};$$

- 2021 рік:

$$П2 = 476175 - 23348 = 452827 \text{ (тис. грн.)};$$

- 2022 рік:

$$П2 = 813213 - 49296 = 763917 \text{ (тис. грн.)}.$$

в) довгострокові пасиви (за балансом підприємства)

$$П3 = \text{стр.480} + \text{стр.430} + \text{стр.630} \quad (2.15)$$

- 2020 рік:

$$П3 = 5426 + 2044 = 7470 \text{ (тис. грн.)};$$

- 2021 рік:

$$П3 = 5527 + 1869 = 7396 \text{ (тис. грн.)};$$

- 2022 рік:

$$П3 = 4612 + 1889 = 6501 \text{ (тис. грн.)}.$$

г) постійні (стійкі) пасиви (за балансом підприємства)

$$П4 = \text{стр.380} \quad (2.16)$$

- 2020 рік:

$$П4 = 1043651 \text{ (тис. грн.)};$$

- 2021 рік:

$$П4 = 1190040 \text{ (тис. грн.)};$$

- 2022 рік:

$$П4 = 1560694 \text{ (тис. грн.)}.$$

Результати розрахунків по ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» свідчать, що на підприємстві зіставлення підсумків груп по активу і пасиву має наступний вигляд (табл. 2.6):

- 2020 рік:

$$(Л1 > П1, Л2 < П2, Л3 > П3, Л4 < П4);$$

- 2021 рік:

$$(Л1 > П1, Л2 < П2, Л3 > П3, Л4 < П4);$$

- 2022 рік:

$$(Л1 > П1, Л2 < П2, Л3 > П3, Л4 > П4).$$

Аналіз ліквідності балансу

Актив	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Пасив	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Платіжний надлишок (+) або недолік (-)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9=2-6	10=3-7	11=4-8
1.Найбільш ліквідні активи (Л1)	105998	183877	278593	1.Найбільш термінові зобов'язання (П1)	22766	23348	49296	83232	160529	229297
2.Швидко реалізуємі активи (Л2)	291103	292395	448411	2.Короткострокові пасиви (П2)	386186	452827	763917	-95083	-160432	-315506
3.Повільно реалізуємі активи (Л3)	432588	550646	797735	3.Довгострокові пасиви (П3)	7470	7396	6501	425118	543250	791234
4. Важко реалізуємі активи (Л4)	630383	646693	717669	4.Постійні пасиви (П4)	1043651	1190040	1560694	-413268	-543347	1130937
Баланс	1460072	1673611	2380408	Баланс	1460073	1673611	2380408	0	0	0

Проаналізувавши ліквідність ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» за 2020-2022 роки, можна зробити висновок, що ліквідність балансу протягом цього періоду збільшувалася. Теоретично, недолік засобів у другій групі компенсується їх надлишком у першій групі за вартісною оцінкою. В реальній ситуації більш ліквідні активи можуть повністю замінити менш ліквідні.

Проведений аналіз є наближеним, тому необхідно провести більш детальний аналіз ліквідності за допомогою фінансових коефіцієнтів.

Розрахуємо найпоширеніші коефіцієнти ліквідності за відповідними формулами [63]:

а) коефіцієнт загальної ліквідності (за балансом підприємства)

$$K_{\text{заг}} = \frac{Л1 + Л2 + Л3}{П1 + П2} \quad (2.17)$$

- 2020 рік:

$$K_{\text{заг}} = (105998 + 291103 + 432588) / (22766 + 386186) = 2;$$

- 2021 рік:

$$K_{\text{заг}} = (183877 + 292395 + 550646) / (23348 + 452827) = 2,1;$$

- 2022 рік:

$$K_{\text{заг}} = (278593 + 448411 + 797735) / (49296 + 763917) = 1,9$$

Коефіцієнт загальної ліквідності оцінює ліквідність активів і показує, скільки гривень поточних активів припадає на одну гривню поточних зобов'язань підприємства. Оптимальне значення знаходиться в діапазоні 1,0-2,0 [135].

У 2022 році коефіцієнт становив 1,9, що вказує на здатність підприємства погасити свої поточні зобов'язання в повному обсязі. Це означає, що на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 1,9 грн поточних активів.

б) проміжний (уточнений) коефіцієнт ліквідності (за балансом підприємства)

$$K_{\text{ПРОМ}} = \frac{Л1 + Л2}{П1 + П2} \quad (2.18)$$

- 2020 рік:

$$K_{\text{ПРОМ}} = (105998 + 291103) / (22766 + 386186) = 1;$$

- 2021 рік:

$$K_{\text{ПРОМ}} = (183877 + 292395) / (23348 + 452827) = 1;$$

- 2022 рік:

$$K_{\text{ПРОМ}} = (278593 + 448411) / (49296 + 763917) = 0,9.$$

Коефіцієнт показує можливість підприємства в погашенні поточних боргів за рахунок ліквідних активів.

Оптимальним вважається значення коефіцієнта ліквідності в межах від 0,7 до 2. В 2022 році коефіцієнт становив – 0,9 це свідчить про те, що підприємство в змозі погасити поточні зобов'язання за рахунок ліквідних активів.

в) коефіцієнт абсолютної ліквідності (за балансом підприємства)

$$K_{\text{абс}} = \frac{Л1}{П1 + П2} \quad (2.19)$$

- 2020 рік:

$$K_{\text{абс}} = 105998 / (22766 + 386186) = 0,3;$$

- 2021 рік:

$$K_{\text{абс}} = 183877 / (23348 + 452827) = 0,35;$$

- 2022 рік:

$$K_{\text{абс}} = 278593 / (49296 + 763917) = 0,3.$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно.

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності повинно бути у межах

від 0,2 до 0,35. В 2021 році значення коефіцієнта становило – 0,35, а в 2022 році – 0,3, це свідчить про те, що підприємство в змозі негайно сплатити борги.

Результати розрахунків коефіцієнтів ліквідності представлені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Розрахунок коефіцієнтів ліквідності

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Зміни 2022 до 2020 року	Зміни 2022 до 2021 року	Оптим альне значен ня
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт загальної ліквідності	2	2,1	1,9	-0,1	-0,2	1-2
Коефіцієнт проміжної ліквідності	1	1	0,9	-0,1	-0,1	0,7 - 2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,3	0,35	0,3	-	-0,05	0,2-0,35

Провівши аналіз коефіцієнтів ліквідності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» за 2020-2022 роки, можна зробити такі висновки:

Коефіцієнти загальної ліквідності знаходилися в межах оптимальних значень. Лише в 2021 році показник перевищив оптимальне значення і становив 2,1, що свідчить про платоспроможність підприємства.

У широкому сенсі, ділова активність охоплює весь спектр зусиль, спрямованих на просування компанії на ринках продукції, праці та капіталу. В контексті аналізу фінансово-господарської діяльності, цей термін використовується у більш вузькому сенсі - як поточна виробнича і комерційна діяльність підприємства [92].

Коефіцієнти оборотності – це система показників фінансової активності підприємства, які визначають, наскільки швидко сформований капітал обертається в процесі господарської діяльності [138]. Отримані показники зведемо в таблицю 2.8.

Розрахунок цих показників проведемо за допомогою формул (2.20-2.28).

Таблиця 2.8

Показники ділової активності підприємства

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 до 2020 року	Відхилення 2022 до 2021 року
1	2	3	4	5	6
1. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,82	0,92	7,6	6,78	6,68
2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,6	14,8	5,6	-	-9,2
3. Період оборотності дебіторської заборгованості	65,2	24,7	65,2	-	40,5
4. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	30	40,4	25,7	-4,3	-14,7
5. Період обороту кредиторської заборгованості	12,2	9,1	14,2	2	5,1
6. Коефіцієнт оборотності запасів	8,5	0,94	0,8	-7,7	-0,14
7. Період тривалості обороту запасів	42,9	388,3	456,3	413,4	68
8. Тривалість операційного циклу	14,1	15,74	6,4	-7,7	-9,34
9. Тривалість оборотності оборотного капіталу	-15,9	-24,6	-19,3	3,4	-5,3

На практиці найбільш часто використовують такі показники ділової активності:

- коефіцієнт оборотності оборотних активів визначає кількість оборотів, яку здійснюють оборотні активи протягом звітного періоду.

Розрахунок цього коефіцієнта здійснюється за формулою:

$$k_{o.ob.a.} = \frac{\text{чиста виручка від реалізації продукції}}{\text{середня сума оборотних активів}} = \frac{\text{ф.№2, стр.035}}{\text{ф.№1, стр.260}} \quad (2.20)$$

- 2020 рік:

$$K_{o.ob.a.} = 683541 / 829182 = 0,82 \text{ (оборотів);}$$

- 2021 рік:

$$K_{o.ob.a.} = 942329 / 1025272 = 0,92 \text{ (оборотів);}$$

- 2022 рік:

$$K_{o.ob.a.} = 1267942 / 1661752 = 7,6 \text{ (оборотів).}$$

Коефіцієнт оборотності оборотних активів показує, скільки разів за звітний період здійснюється повний цикл виробництва та обігу, що приносить прибуток, або скільки грошових одиниць реалізованої продукції приносить кожна грошова одиниця активів. У 2022 році було здійснено повний цикл виробництва 7,6 разів.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, скільки разів в середньому за період дебіторська заборгованість перетворюється в грошові кошти, тобто погашається. Цей коефіцієнт розраховується наступним чином (за балансом підприємства):

$$k_{об.д.з.} = \frac{\text{чиста виручка від реалізації продукції}}{\text{середня сума дебіторської заборгованості за продукцію}} = \frac{\text{ф.№2, стр.035}}{\text{ф.№1, стр.161 або стр.160 + стр.162}} \quad (2.21)$$

- 2020 рік:

$$K_{об.д.з.} = 683541 / 121478 = 5,6;$$

- 2021 рік:

$$K_{об.д.з.} = 942329 / 63523 = 14,8;$$

- 2022 рік:

$$K_{об.д.з.} = 1267942 / 226000 = 5,6.$$

В середньому протягом 2022 року дебіторська заборгованість 5,6 разів перетворюється в грошові кошти (погашається).

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості можна порівнювати з коефіцієнтом оборотності кредиторської заборгованості, що дозволяє зіставити умови комерційного кредитування, якими підприємство користується у інших фірм, з тими умовами, які підприємство надає іншим підприємствам.

- Для аналізу оборотності дебіторської заборгованості використовується показник тривалості обороту дебіторської заборгованості (термін кредитування). Період оборотності дебіторської заборгованості можна отримати як частка від ділення кількості днів у періоді на коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (за балансом підприємства):

$$t_{об.д.з.} = \frac{\text{Кількість днів в періоді}}{k_{об.д.з.}} \quad (2.22)$$

- 2020 рік:

$$t_{\text{об.д.з.}} = 365 / 5,6 = 65,2 \text{ (днів);}$$

- 2021 рік:

$$t_{\text{об.д.з.}} = 365 / 14,8 = 24,7 \text{ (днів).}$$

- 2022 рік:

$$t_{\text{об.д.з.}} = 365 / 5,6 = 65,2 \text{ (днів).}$$

Показник оборотності дебіторської заборгованості дає розрахункову кількість днів для погашення кредиту, взятого дебіторами. За розрахунками (2022 рік) видно, що для погашення заборгованості дебітори мають - 66 дні, в 2021 році період погашення був - 25 днів, для підприємства підвищення цього показника є негативною тенденцією, оскільки дебітори мають більше часу для того аби розрахуватись по своїм зобов'язанням, тобто підприємство отримає розрахунок з дебіторами на 41 день пізніше в порівнянні з 2021 роком.

- Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості доповнює попередній коефіцієнт і показує, скільки оборотів необхідно компанії для оплати наявної заборгованості. Його розрахунок проводиться за наступною формулою:

$$k_{\text{об.к.з.}} = \frac{\text{чиста вручка від реалізації продукції}}{\text{середня сума кредиторської заборгованості за продукцію}} = \frac{\text{ф.№2, стр.035}}{\text{ф.№1, стр.530}} \quad (2.23)$$

- 2020 рік:

$$K_{\text{об.к.з.}} = 683541 / 22766 = 30;$$

- 2021 рік:

$$K_{\text{об.к.з.}} = 942329 / 23348 = 40,4;$$

- 2022 рік:

$$K_{\text{об.к.з.}} = 1267942 / 49296 = 25,7.$$

Для оплати заборгованості підприємству потрібно здійснити 26 оборотів (2022 рік), в 2021 році цей коефіцієнт становив – 40,4 оборотів, що позитивно впливає на діяльність підприємства, оскільки ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» має можливість в 2022 році розрахуватись по своїм зобов'язанням на 16 днів бистріше.

Для аналізу оборотності кредиторської заборгованості також використовується показник періоду обороту кредиторської заборгованості (за балансом підприємства):

$$t_{\text{об.к.з.}} = \frac{\text{Кількість днів в періоді}}{K_{\text{об.к.з.}}} \quad (2.24)$$

- 2020 рік:

$$t_{\text{об.к.з.}} = 365 / 30 = 12,2 \text{ (днів);}$$

- 2021 рік:

$$t_{\text{об.к.з.}} = 365 / 40,4 = 9,1 \text{ (днів).}$$

- 2022 рік:

$$t_{\text{об.к.з.}} = 365 / 25,7 = 14,2 \text{ (днів).}$$

Цей показник дає розрахункову кількість днів для погашення кредиту, отриманого від постачальників компанії, в 2022 році, в

порівнянні з 2021 роком період погашення кредиту збільшився незначно на – 3 дні, що позитивно впливає на діяльність підприємства.

- Коефіцієнт оборотності запасів застосовується для характеристики ефективності управління запасами. Він розраховується за наступною формулою (за балансом підприємства):

$$k_{об.з.} = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\frac{\text{Середньорічна вартість запасів}}{\text{ф.№2, стр.040}}} = \frac{\text{ф.№1, стр.100 + стр.120 + стр.130 + стр.140}}{\text{ф.№2, стр.040}} \quad (2.25)$$

- 2020 рік:

$$K_{об.з.} = 461853 / 162199 + 239477 + 102519 + 221 = 8,5;$$

- 2021 рік:

$$K_{об.з.} = 575546 / 291111 + 228579 + 94113 + 197 = 0,94;$$

- 2022 рік:

$$K_{об.з.} = 661409 / 410612 + 324634 + 106832 + 75 = 0,8.$$

Даний коефіцієнт показує, скільки оборотів за рік зробили запаси, тобто скільки разів вони перенесли свою вартість на готові вироби. Запаси 0,8 рази перенесли свою вартість на готові вироби (послуги).

Показник тривалості обороту запасів можна розрахувати наступним чином (за балансом підприємства):

$$t_{об.з.} = \frac{\text{Кількість днів в періоді}}{k_{об.з.}} \quad (2.26)$$

- 2020 рік:

$$t_{об.з.} = 365 / 8,5 = 42,9 \text{ (днів)};$$

- 2021 рік:

$$t_{об.з.} = 365 / 0,94 = 388,3 \text{ (днів)};$$

- 2022 рік:

$$t_{об.з.} = 365 / 0,8 = 456,3 \text{ (днів)}.$$

Показник тривалості обороту запасів характеризує період часу, протягом якого запаси перетворюються в реалізовані товари. Період протягом якого запаси перетворюються в реалізовані товари (послуги) в 2022 році становить 457 днів.

Показники оборотності запасів призначені для того, щоб показати, наскільки успішно адміністрація використовувала ресурси компанії.

- Тривалість операційного циклу визначає, скільки днів в середньому потрібно для виробництва, продажу і оплати продукції підприємства.

Розраховується тривалість операційного циклу наступним чином:

$$T_{оп.ц.} = K_{об.з.} + K_{об.д.з.} \quad (2.27)$$

- 2020 рік:

$$T_{оп.ц.} = 8,5 + 5,6 = 14,1 \text{ (днів)};$$

- 2021 рік:

$$T_{оп.ц.} = 0,94 + 14,8 = 15,74 \text{ (днів)};$$

- 2022 рік:

$$T_{\text{оп.ц.}} = 0,8 + 5,6 = 6,4(\text{днів}).$$

У 2022 році підприємство скоротило тривалість операційного циклу на – 6,4 дні, що менше від 2021 року на – 9 днів, що позитивно впливає на діяльність підприємства.

- Тривалість оборотності оборотного капіталу розраховується наступним чином:

$$T_{\text{об.об.к.}} = k_{\text{об.з}} + k_{\text{об.д.з}} - k_{\text{об.к.з.}} \quad (2.28)$$

- 2020 рік:

$$T_{\text{об.об.к.}} = 8,5 + 5,6 - 30 = -15,9(\text{днів});$$

- 2021 рік:

$$T_{\text{об.об.к.}} = 0,94 + 14,8 - 40,4 = -24,6(\text{днів});$$

- 2022 рік:

$$T_{\text{об.об.к.}} = 0,8 + 5,6 - 25,7 = -19,3(\text{днів}).$$

Негативне значення показника тривалості обороту капіталу свідчить про те, що підприємство має у безкоштовному користуванні чужі гроші.

Термін «потенціал» походить від латинського слова «potentia», що означає «приховані можливості», які у виробничій практиці завдяки праці можуть стати реальністю. Основний зміст поняття «потенціал підприємства» полягає в інтегральному відображенні поточних і майбутніх можливостей економічної системи, яка здатна трансформувати вхідні ресурси завдяки підприємницьким здібностям персоналу в економічні блага, тим самим максимально задовольняючи корпоративні та суспільні

інтереси [125].

У ширшому розумінні, графічна модель потенціалу підприємства, призначена для діагностики його можливостей, має форму сфери. Така форма представляє всі напрями діяльності підприємства, розкриваючи діалектику його потенціалу.

Графоаналітичний метод «Квадрат потенціалу» дозволяє системно встановити кількісні та якісні зв'язки між окремими елементами потенціалу, рівень його розвитку та конкурентоспроможності, і на основі цього своєчасно обґрунтовувати та реалізовувати управлінські рішення для підвищення ефективності функціонування підприємства. Метод враховує кілька теоретичних аспектів, важливих для обґрунтування управлінських рішень [120].

У ширшому контексті, графічна модель потенціалу підприємства для діагностики його можливостей також має форму сфери (рис. 2.6). Ця форма охоплює всі напрями діяльності підприємства, розкриваючи діалектику його потенціалу.

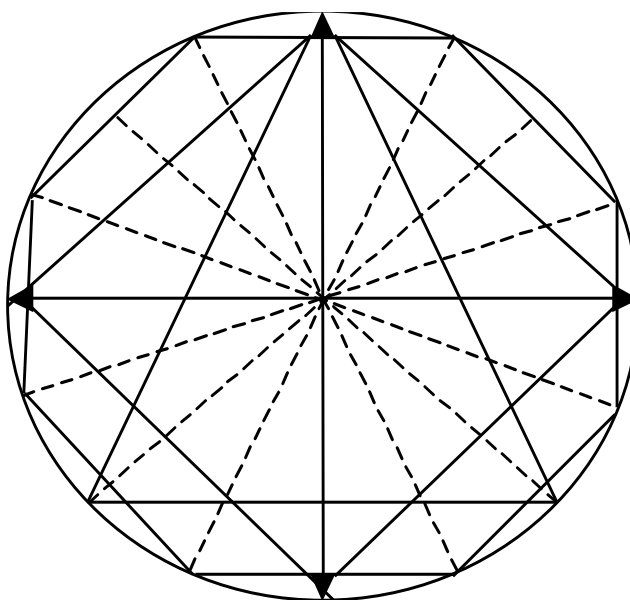


Рис.2.6. Графоаналітична модель потенціалу підприємства

Алгоритм графоаналітичного методу оцінки потенціалу підприємства «Квадрат потенціалу»:

1. Вихідні дані подаються у вигляді матриці (a_{ij}), тобто таблиці, де в рядках записані номери показників ($i = 1, 2, 3, \dots, n$), а у стовпцях — назви підприємств, що розглядаються ($j = 1, 2, 3, \dots, m$).

2. По кожному показнику визначається оптимальне значення при урахуванні коефіцієнта чутливості $k_{\text{ч}}$ і здійснюється ранжування підприємств, з визначенням зайнятого місця.

3. Для кожного підприємства знаходимо суму місць (P_j), отриманих у ході ранжування, за формулою:

$$P_j = \sum_{i=1}^n a_{ij} \times k_{\text{ч}} \quad (2.29)$$

4. Трансформуємо отриману в ході ранжування суму місць (P_j) у довжину вектора, що створює квадрат потенціалу підприємства (рис. 2.7).

Квадрат потенціалу підприємства має чотири зони відповідно до розділів (k), які застосовані в розглянутій системі показників, та чотири вектори (B), що створюють його.

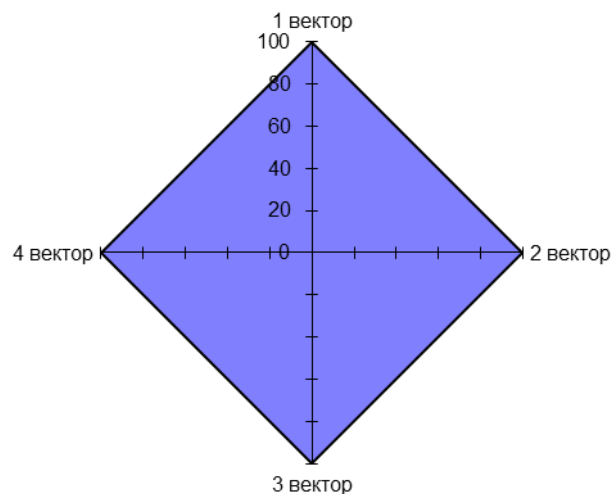


Рис. 2.7. Квадрат потенціалу підприємства

Отже, довжину вектора, що створює квадрат потенціалу підприємства (B_k , де $k = 1, 2, 3, 4$), знаходимо за допомогою формули:

$$B_k = 100 - (P_j - \sum k_q \cdot n) \frac{100}{\sum k_q \cdot n(m-1)} \quad (2.30)$$

5. Визначивши довжину всіх векторів, створюємо квадрат потенціалу підприємства і робимо відповідні висновки:

- Форма квадрата потенціалу може бути двох типів: Перший тип має правильну форму квадрата — і якщо в результаті аналізу ми будемо мати фігуру, візуально близьку до квадрата, то розглянуте підприємство має збалансований потенціал, що є основою успіху його діяльності. Другий тип має викривлену форму квадрата, причина цього може бути двояка: один вектор розвинутий більше за другий («проблемний» вектор) або всі вектори розвинуті по-різному (дисгармонія векторів).

Таблиця 2.9

Виробництво, розподіл і збут продукції

№ п/п	Показник	Коеф. чутлив. k_q	ВАТ "Азовмаш"	ВАТ "Донецьгірмаш"	ВАТ "Світло шахтаря"	ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»	ПАТ "Харківський верстатобудівний"
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Обсяг випуску продукції, тис.грн.	1,2	5957000	39916	30298	149010	1637
			1	3	4	2	5
2	Фондовіддача, грн	1,1	5,716891	0,338085	0,503456	0,665743	0,191507
			1	4	3	2	5
3	Витрати на 1 грн тов. продукції	1,1	9,386436	4,096753	6,232623	2,091142	8,989004
			5	2	3	1	4
4	Штрафи, тис. грн	1,05	182	250	313	1903	223
			1	4	3	5	2
5	Прибуток, тис. грн	1,15	2412	-4426	48501	145383	-8966
			3	4	2	1	5
6	Рентабельність виробництва, %	1,15	4,31369	2,706603	25,68419	46,65678	-60,931
			3	4	2	1	5

Таблиця 2.10

Організаційна структура і менеджмент

№ п/ п	Показник	Коеф. чутлив. $K_{\text{ч}}$	ВАТ "Азовмаш"	ВАТ "Донецькгірмаш"	ВАТ "Світло шахтаря"	ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»"	ВАТ "Харківський верстатобудівний "
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Ділові якості менеджерів, балів	1,2	254	237	242	187	238
			1	4	2	5	3
2	Ефективність організаційної структури управління, балів	1,15	21	24	15	13	19
			2	1	4	5	3
3	Вік персоналу, % до 45 років	1,15	63	72,2	58,3	47,9	62,8
			2	1	4	5	3
4	Рівень освіти, % з вищою освітою	1,05	9	13,2	8,8	5,3	8,9
			2	1	5	4	3
5	Продуктивність праці, грн.	1,2	12,2069	28,8827	11,7479	30,2312	3,17864 1
			3	2	4	1	5
6	Середньомісячна оплата роботи, грн	1,25	1789	1700	1854	2032	1454
			3	4	2	1	5

Таблиця 2.11

Маркетинг

№ п/п	Показник	Коеф. чутлив. $K_{\text{ч}}$	ВАТ "Азовмаш"	ВАТ "Донецькгірмаш"	ВАТ "Світло шахтаря"	ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»"	ВАТ "Харківський верстатобудівний"
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Обсяги поставок на внутрішній ринок, тис. грн.	1,2	4050760	24747,92	19693,7	98346,6	1129,53
			1	3	4	2	5
2	Місце в експорті, тис. грн.	1,15	1906240	15168	10604	50663	507,47
			1	3	4	2	5
3	Фінансування рекламної діяльності, % до загальних витрат підприємства	1,15	0,009	0,09	0,006	0,002	0,11
			3	2	4	5	1
4	Фірмовий стиль (розвинуті напрямки), од.	1,15	3	5	2	1	4
			3	1	4	5	2
5	Ціна за одиницю продукції, грн.	1,3	376	344,2	364	358	349,6
			5	1	4	3	2

Таблиця 2.12

Фінанси

№ п/п	Показник	Коеф. чутлив. k_q	БАТ "Азовмаш"	БАТ "Донецькгірмаш"	БАТ "Світло шахтаря"	ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»	БАТ "Харківський ерстатобудівний"
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,05	1,08	0,52	0,85	0,96	0,76
			1	5	3	2	4
2	Термін погашення дебіторської заборгованості	1,05	1,05	1,53	3	1,09	1,45
			5	1	3	4	2
3	Рентабельність продажу	1,15	0,035	-0,023	0,173	0,335	-0,479
			4	5	3	2	1
4	Рентабельність активів	1,05	0,017	-0,03	0,153	0,197	-0,185
			3	4	2	1	5
5	Рентабельність власного капіталу	1,1	0,007	-2,02	0,142	0,149	-0,57
			3	5	2	1	4
6	Оборотність активів, обертів	1,1	0,044	0,271	0,0957	0,202	0,0338
			4	1	3	2	5
7	Виторг на одного працюючого, т. грн	1,05	50,17	154,5	123,88	136,5	42,924
			4	1	3	2	5
8	Коефіцієнт платоспроможності	1,1	2,449	0,015	7,1439	2,431	0,4805
			2	5	1	3	4

Проведемо розрахунки для побудови квадрату потенціалу підприємства ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»"

$$P_j = \sum_{i=1}^n a_{ij} \times k_q \quad (2.31)$$

$$P_{j_2} = 1,2 \cdot 2 + 1,1 \cdot 2 + 1,1 \cdot 1 + 1,05 \cdot 5 + 1,15 \cdot 1 + 1,15 \cdot 1 = 13,25$$

$$P_{j_2} = 1,2 \cdot 5 + 1,15 \cdot 5 + 1,15 \cdot 5 + 1,05 \cdot 4 + 1,2 \cdot 1 + 1,25 \cdot 1 = 24,15$$

$$P_{j_3} = 1,2 \cdot 2 + 1,15 \cdot 2 + 1,15 \cdot 5 + 1,15 \cdot 5 + 1,3 \cdot 3 = 20,1$$

$$P_{j_4} = 1,05 \cdot 2 + 1,05 \cdot 4 + 1,15 \cdot 2 + 1,05 \cdot 1 + 1,1 \cdot 1 + 1,1 \cdot 2 + 1,05 \cdot 2 + 1,1 \cdot 3 = 18,35$$

$$Bk = 100 - (P_j - \sum k_q) \frac{100}{\sum k_q(m-1)}. \quad (2.32)$$

$$B_1 = 100 - (13,25 - 6,75) \frac{100}{6,75(5-1)} = 75,95 \text{ у. о.}$$

$$B_2 = 100 - (24,15 - 7) \frac{100}{7(5-1)} = 38,77 \text{ у. о.}$$

$$B_3 = 100 - (20,1 - 5,95) \frac{100}{5,95(5-1)} = 40,57 \text{ у. о.}$$

$$B_4 = 100 - (18,35 - 8,65) \frac{100}{8,65(5-1)} = 71,967 \text{ у. о.}$$

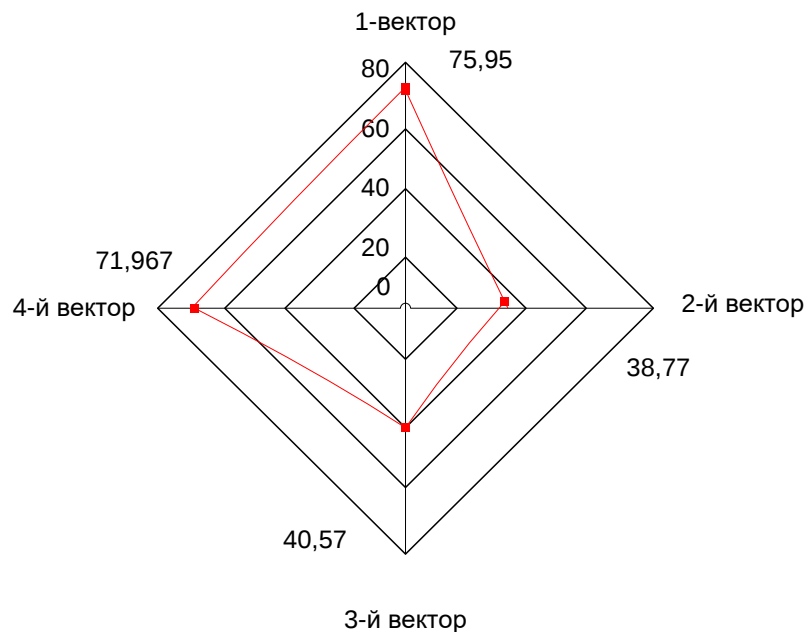


Рис.2.8. Квадрат потенціалу підприємства ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Квадрати потенціалів інших розглянутих промислових підприємств наведено в додатку В.

Проаналізувавши діяльність промислових підприємств України (результати аналізу представлені в таблицях 2.9 – 2.12) та за допомогою алгоритму графоаналітичного методу оцінки потенціалу «Квадрат потенціалу», можна зробити такі висновки:

Підприємство ВАТ «Азовмаш»: квадрат потенціалу має форму, подібну до квадрату, проте перший вектор «Виробництво, розподіл і збут продукції» розвинений більше за інші вектори.

Підприємство ВАТ «Донецькгірмаш»: квадрат потенціалу показує, що

перший вектор «Виробництво, розподіл і збут продукції» та четвертий вектор «Фінанси» слабо розвинуті.

Підприємства ВАТ «Світло шахтаря», ВАТ «Харківський верстатобудівний завод» та ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»: квадрат потенціалу свідчить про слабкий розвиток другого вектору «Організаційна структура та менеджмент» та третього вектору «Маркетинг».

Для ВАТ «Азовмаш»: необхідно зосередитися на розвитку фінансової сторони, розширювати ринки збуту продукції, впроваджувати нову продукцію за допомогою маркетингових технологій та менеджменту.

Для ВАТ «Донецькгірмаш»: слід підвищувати якість продукції, впроваджувати нові технології, замінювати основні фонди на більш розвинуті та функціональні, що підвищить фінансовий стан підприємства.

Висновки до розділу 2

Аналіз фінансової звітності та розрахунок фінансових коефіцієнтів дозволяють оцінити фінансовий стан ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП». Стандартної системи оцінки фінансового стану не існує. Проте є ключові коефіцієнти, які характеризують ліквідність, фінансову стійкість та ділову активність. Також були проаналізовані техніко-економічні показники та розрахований квадрат потенціалу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» у порівнянні з іншими машинобудівними підприємствами.

Проаналізувавши фінансову стійкість ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» за 2020-2022 роки, можна зробити висновок, що підприємство є фінансово стійким та зовнішньо незалежним від інвесторів і кредиторів.

Техніко-економічні показники свідчать про те, що в структурі основних фондів найбільшу питому вагу займають машини та устаткування. Динаміка випуску товарної продукції показує, що з кожним роком кількість випуску збільшується, а чистий прибуток від реалізації

товарів зріс на 31000 грн у порівнянні з 2021 роком.

Графоаналітичний метод «Квадрат потенціалу» вказує на необхідність покращення стану організаційної структури, заохочення до праці молодих кваліфікованих працівників, підвищення якості продукції та завоювання нових ринків збуту.

Отже, ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» має стабільне фінансове становище, що зумовлене унікальністю продукції та високим рівнем ділової активності на зарубіжних ринках: майже 70% продукції йде на експорт. Висока ліквідність ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» забезпечується тим, що керівництво підприємства, реалізуючи свою дивідендну політику, надає перевагу залишати основну частину дивідендів у розпорядженні підприємства замість виплати їх інвесторам.

Таким чином, можна зробити висновок, що ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» успішно здійснює свою операційну та фінансову діяльність. Досвід роботи цього підприємства буде корисним для всіх аналогічних компаній.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

3.1. Науково-практичний підхід щодо формування системи контролінгу на ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Експерти (від латинського "expertus" - досвідчений) — це особи, що мають знання і можуть висловити аргументовану думку про певне явище.

Метод експертних оцінок включає три основні складові:

1. **Інтуїтивно-логічний аналіз завдання:** базується на логічному мисленні та інтуїції експертів, їхніх знаннях та досвіді.
2. **Рішення і видача оцінок:** кількісних або якісних, що завершує роботу експерта.
3. **Обробка результатів:** отримані оцінки обробляються для формування підсумкової оцінки проблеми.

Приклади завдань, де використовуються експертні оцінки: вибір варіантів технічного і соціально-економічного розвитку підприємства, відбір проектів при тендерах, розробка наукових тем тощо. Один з найбільш перспективних методів — метод Делфі, який включає анонімність, регульований зворотний зв'язок і групову відповідь.

Основні етапи підготовки і проведення експертизи:

1. Формулювання мети експертного аналізу.
2. Формування групи організаторів експертизи.
3. Розробка процедур проведення експертної оцінки.
4. Підбір експертів.
5. Отримання експертних оцінок.
6. Обробка результатів опитування та аналіз отриманих даних.

7. Встановлення міри досягнення мети експертизи.

Типи шкал та їх характеристика:

1. **Номінальна шкала:** порівняння властивостей об'єкту з еталоном, результат — впорядкування за двоелементною шкалою (наприклад, залік/незалік).
2. **Порядкова шкала:** виявлення прихованої впорядкованості об'єктів за критерієм (наприклад, визначення переможців конкурсу).
3. **Інтервальна шкала:** визначення наскільки один об'єкт прийнятніший за інший з довільним вибором нульової точки і одиниці виміру (наприклад, оцінка знань студентів).
4. **Шкала відношення:** відоме абсолютне значення властивостей об'єкту з істинною нульовою точкою (наприклад, оцінка витрат, прибутку, часу).

Ранжирування:

Ранжирування — це розташування об'єктів за зростанням або зменшенням якої-небудь властивості. Цей метод дозволяє вибрати з досліджуваної сукупності чинників найбільш суттєві.

Експертна оцінка на основі графоаналітичного методу «Квадрат потенціалу»:

Виділимо основні показники, які впливають на діяльність ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», а саме:

- Обсяг випуску продукції
- Рентабельність виробництва
- Середньомісячна оплата праці
- Фінансування рекламної діяльності
- Ціна за одиницю продукції
- Коефіцієнт швидкої ліквідності
- Коефіцієнт платоспроможності
-

Таблиця 3.1

Оцінка ступеня впливу основних показників на діяльність ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Назва інтегрального показника	Умовне позначення показника	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Сума рангів	Відхилення від середньої суми	Квадрат відхилення	Середня оцінка	Вагомий коефіцієнт
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Обсяг випуску продукції	I_v	8	10	9	9	10	9	10	65	22,00	484,00	9,29	0,22
Рентабельність виробництва, %	I_f	6	7	7	8	7	8	8	51	8,00	64,00	7,29	0,17
Середньомісячна оплата роботи, грн	I_k	6	8	5	7	6	7	8	47	4,00	16,00	6,71	0,16
Фінансування рекламної діяльності, % до загальних витрат підприємства	I_s	3	4	5	3	5	4	4	28	-15,00	225,00	4,00	0,09
Ціна за одиницю продукції, грн.	I_n	5	6	5	5	6	5	5	37	-6,00	36,00	5,29	0,12
Коефіцієнт швидкої ліквідності	I_r	7	4	3	4	3	4	3	23	-20,00	400,00	3,29	0,08
Коефіцієнт платоспроможності	I_m	2	6	8	7	6	8	9	50	7,00	49,00	7,14	0,17
Сума:									301		1274,00	43	1,00

Група експертів оцінила об'єкт, тоді x_j – оцінка j -го експерта, $j = \overline{1, m}$, де m – число експертів.

Далі розрахуємо середнє арифметичне:

$$\bar{x}_j = \frac{\sum_{j=1}^m x_j}{m}. \quad (3.1)$$

Коли необхідно розрахувати більше двох чисел експертів, спочатку розрахуємо коефіцієнт конкордації – спільний коефіцієнт рангової кореляції для групи, із m експертів [76]:

$$W = \frac{12 \cdot S}{m^2 \cdot (n^3 - n)}, \quad (3.2)$$

$$\text{де } S = \sum_{i=1}^n \left(\sum_{j=1}^m x_{ij} - \frac{1}{2} m(n+1) \right), \quad \dots (3.3)$$

де, n - кількість показників

m - число експертів

Коефіцієнт W змінюється в діапазоні від 0 до 1. Якщо він дорівнює одиниці це означає, що всі експерти присвоїли об'єктам однакові ранги. Чим ближче значення коефіцієнта до нуля, тим менше являється оцінки експертів.

$$W = \frac{12 \cdot 1274,59}{7^2 \cdot (7^3 - 7)} = 0,929$$

Результати розрахунків свідчать, що метод експертної оцінки є адекватним, оскільки експерти надали приблизно однакові ранги найбільш значущим показникам, які впливають на діяльність підприємства. Проаналізувавши метод експертної оцінки, можна зробити висновок, що

найважливішим фактором є виробничий потенціал підприємства. Проте кожен показник є важливим фактором для формування оцінки впливу основних показників на діяльність підприємства.

Для вирішення проблем, які потребують управлінського рішення, запропоновано використовувати модель «сміттевого ящика», яка є одним з новітніх прикладів розробки управлінських рішень на підприємствах. Ця модель має справу з системою численних рішень усередині промислового підприємства, тоді як інші моделі, такі як моделі Карнегі та інкрементальна модель, фокусуються на ухваленні окремих рішень. Модель «сміттевого ящика» допомагає розглядати підприємство в цілому і рішення, що часто приймаються менеджерами [117].

Модель «сміттевого ящика» була розроблена Майклом Коеном (Michael Cohen), Джеймсом Марчем (James March) і Джоном Олсеном (Johan Olsen), для пояснення схеми ухвалення управлінських рішень на підприємствах із високою невизначеністю. Вони назвали умови крайньої невизначеності організованою анархією, яка характеризується трьома ознаками:

1. **Проблематичність переваг:** Цілі, завдання, альтернативи та рішення погано визначені, і невизначеність характерна для кожного кроку процесу ухвалення рішення.
2. **Нечітка технологія:** Причинно-наслідкові зв'язки всередині організації складно виявити, а необхідна інформація для ухвалення рішень часто недоступна.
3. **Плинність кадрів:** Організація стикається з плинністю кадрів, працівники надто завантажені і обмежені в часі, що робить їх участь у процесі ухвалення рішень нестабільною.

Модель «сміттевого ящика» корисна для розуміння схеми ухвалення рішень, які є результатом незалежних потоків подій усередині промислового підприємства.

Загальна схема прийняття управлінських рішень на машинобудівних

підприємствах зображена на (рис. 3.1).

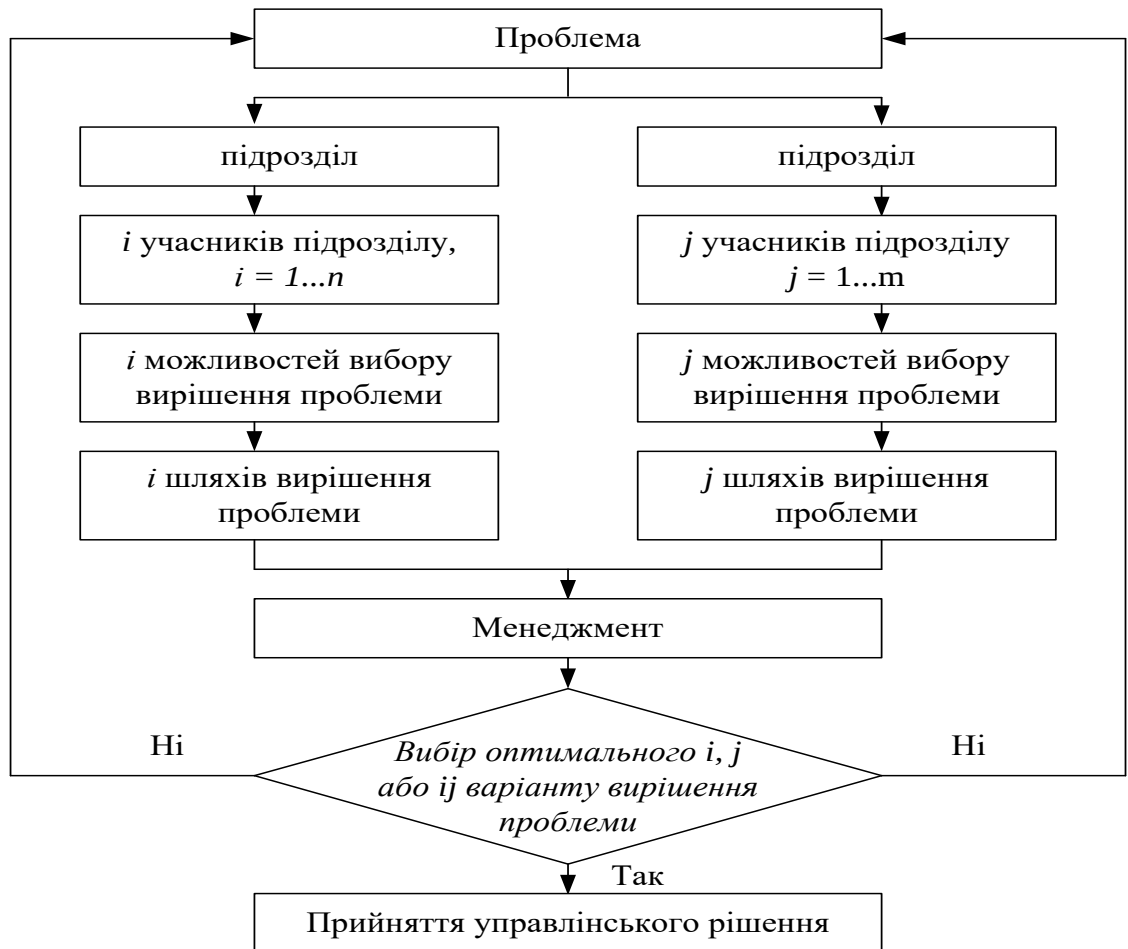


Рис. 3.1 Алгоритм прийняття управлінського рішення за допомогою моделі «сміттового ящика» [117]

У сучасному світі, де конкуренція постійно посилюється, традиційні аналітичні моделі ухвалення рішень часто не підходять [40]. У машинобудівному підприємстві проблеми, пропозиції, учасники та прийняті рішення утворюють потоки, що взаємодіють між собою. У певному сенсі, машинобудівне підприємство можна порівняти з великим кошиком для «сміття», де ці потоки змішуються.

Якщо проблема, рішення і учасник випадково з'єднуються в одній точці, проблема може бути вирішена, але якщо рішення не підходить, проблема може залишитися невирішеною. Рішення не завжди є

результатом логічної послідовності. Іноді ситуація настільки складна, що рішення, проблеми і результати абсолютно незалежні одне від одного. Коли вони стикаються, деякі проблеми вирішуються, а більшість так і залишаються невирішеними.

Наслідки використання моделі «сміттового ящика»:

- **Рішення можуть бути запропоновані навіть без існуючих проблем:** Один із працівників може спробувати продати свою ідею колегам.
- **Вибір без вирішення проблем:** Створення нового підрозділу може бути рішенням, але в умовах невизначеності такий вибір може виявитися неправильним. Багато альтернатив можуть здаватися реальними, проте вони не обов'язково вирішуватимуть проблеми.
- **Нерозв'язані проблеми:** Учасники можуть звикнути до певних проблем і перестати намагатися їх вирішувати, або вони можуть не знати, як вирішувати проблеми через невідомі технології.
- **Деякі проблеми вирішуються:** Процес ухвалення рішень працює як сукупність. При комп'ютерному моделюванні підходу «сміттового ящика» нерідко вирішувалися найважливіші проблеми.

Модель «сміттового ящика» була розроблена Майклом Коеном (Michael Cohen), Джеймсом Марчем (James March) та Джоном Олсеном (Johan Olsen) для пояснення схеми ухвалення рішень на підприємствах із високою невизначеністю. Вони назвали умови крайньої невизначеності організованою анархією, яка характеризується трьома ознаками:

1. **Проблематичність переваг:** Цілі, завдання, альтернативи та рішення погано визначені.
2. **Нечітка технологія:** Причинно-наслідкові зв'язки складно виявити, а необхідна інформація недоступна.
3. **Плинність кадрів:** Працівники надто завантажені й обмежені в часі, що робить їх участь у процесі ухвалення рішень нестабільною.

Модель «сміттового ящика» допомагає розуміти схему ухвалення рішень, які є результатом незалежних потоків подій усередині промислового підприємства.

3.2. Механізм впровадження системи контролінгу на ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Контролінг – це система, орієнтована на майбутній розвиток підприємства. Його основне завдання полягає в орієнтації управлінського процесу на максимізацію прибутку та вартості капіталу, мінімізуючи ризики та зберігаючи ліквідність і платоспроможність підприємства. Контролінг є основою управління, базуючись на економічній системі, систематичності управління та автоматизованому порядку управління. За відсутності хоч однієї з цих складових, система управління не є контролінгом [104].

Контролінг є невід'ємною частиною виробничо-організаційної та фінансово-економічної структури підприємства, здійснюючи координацію елементів управлінської системи. Його значення полягає у визначенні основної мети діяльності підприємства, формулюванні основних завдань на багаторічну перспективу, складанні кошторисів та координації підрозділів підприємства для вирішення основних планів [139].

Для ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» контролінг доцільно здійснювати через введення спеціальної служби або окремої особи. Важливою складовою контролінгу є постійне здійснення діагностики для своєчасного інформування про проблемні ситуації та їх усунення.

Контролінг використовує багато методів, включаючи загальнометодологічні та загальноекономічні (спостереження, порівняння, аналіз, синтез), а також специфічні, такі як аналіз точки беззбитковості,

бенчмаркінг, функціонально-вартісний аналіз, портфельний аналіз, ABC-аналіз, аналіз сильних та слабких місць на підприємстві.

Контролінг орієнтований на майбутнє, враховуючи минуле лише у тій мірі, яка сприяє кращій реалізації завдань майбутнього. Важливо визначити особу, яка буде відповідати за результати планування. Служба контролінгу не виконує функцій управління, але створює передумови для ефективного менеджменту. Ефективність роботи служби контролінгу забезпечують висококваліфіковані спеціалісти [67].

На даному етапі в Україні бракує спеціалістів у галузі контролінгу. Варто розробити посадові обов'язки та схему взаємодії служби контролінгу з підрозділами підприємства, забезпечити нерозголошення інформації та визначити строки подання звітів.

Контролінг займає важливе місце в системі управління підприємством, орієнтований на досягнення всіх завдань. Впровадження контролінгу дозволяє перейти на новий рівень управління, раціонально використовуючи ресурси підприємства. В сучасних умовах глобальної конкуренції це дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Впровадження контролінгу на ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» потребує часу і проходження поступового розвитку системи. Досвід зарубіжних підприємств показує, що для впровадження контролінгу необхідно декілька десятиліть. В Україні цей процес продовжується, адаптуючи контролінг до потреб машинобудівних підприємств [62].

Контролінг забезпечує ефективне управління, створює потенціал підрозділів підприємства, досліджує ідеї конкурентів, здійснює порівняльний аналіз та впроваджує інновації. Це одна з найсучасніших і найефективніших систем керування підприємством, інтегруючи методи обліку, аналізу, планування, контролю і координації в єдину систему прийняття управлінських рішень, орієнтованих на досягнення результатів.

Ефективність контролінгу в умовах обмеженості ресурсів забезпечується поетапною зміною інформаційних потоків підприємства, що дозволяє оцінювати ефективність кожного кроку відразу після його здійснення [36].

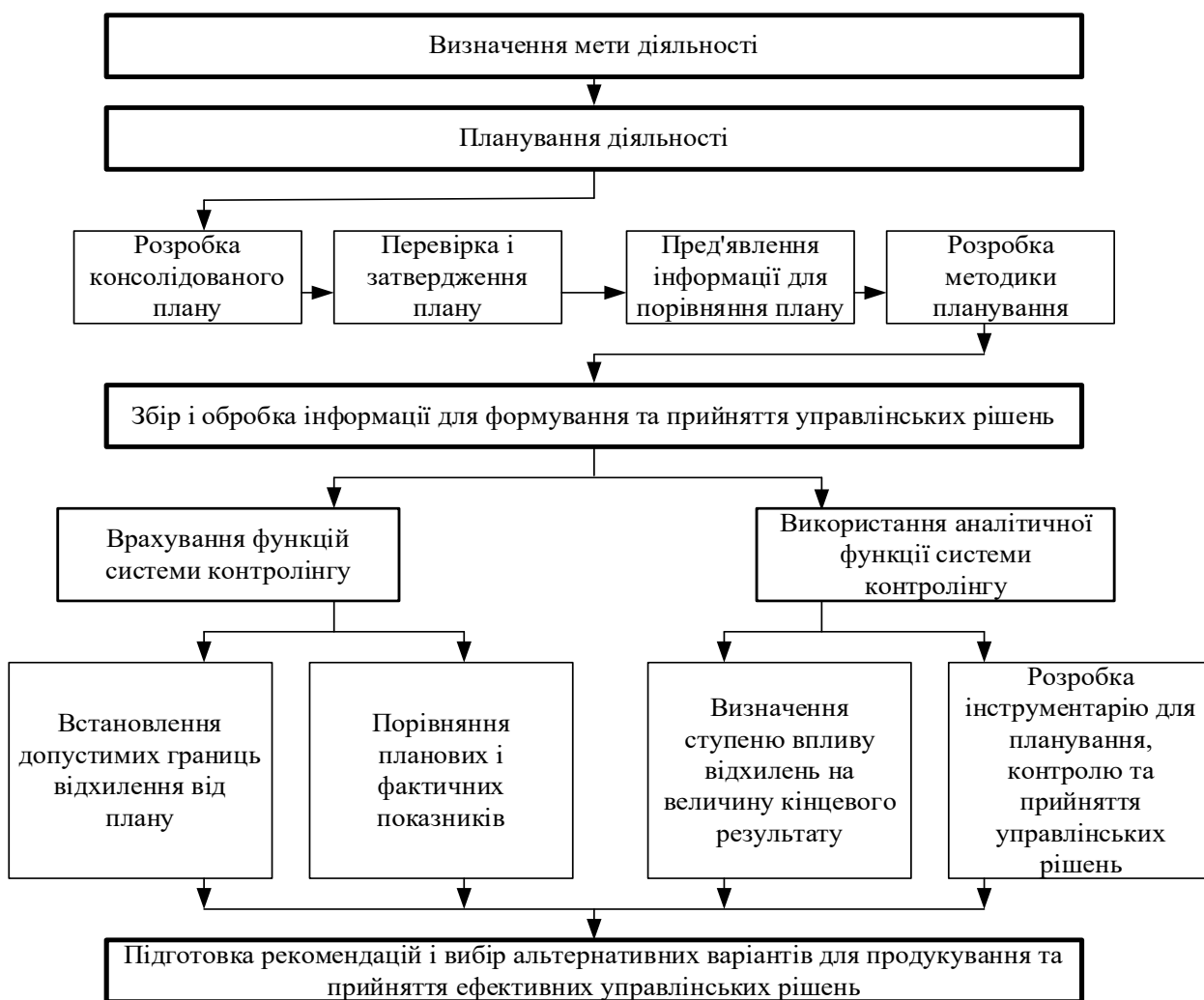


Рис.3.2. Роль і значення впровадження системи контролінгу на ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Впровадження системи контролінгу можна розділити на чотири основні етапи:

1. **Мета:** Визначення основної мети і завдань контролінгу.
2. **Впровадження управлінського обліку і звітності:** Розробка та впровадження ефективних процедур управлінського обліку і звітності.

3. **Впровадження процедур планування:** Впровадження стратегічного та оперативного планування.

4. **Впровадження процедур і механізмів контролю:** Створення системи контролю, яка включає моніторинг та коригування планів і дій.

Для ефективного впровадження системи контролінгу на ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» необхідно застосовувати комплексний механізм, який включає:

- **Об'єктивні фактори впровадження:** Ринкові умови, конкуренцію, законодавчі вимоги та ресурси підприємства.

- **Основні інструменти контролінгу:** Аналіз вихідної ситуації, постановка цілей, ринкові та функціональні стратегії, оцінка бізнесу та операціоналізація.

Впровадження системи контролінгу дозволить:

- Досягти ефективного управління.
- Створити і оцінити потенціал підрозділів підприємства.
- Дослідити ідеї конкурентів.
- Провести порівняльний аналіз отриманих результатів.
- Використовувати інновації.

В умовах сучасного господарювання ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» стикається з нестачею інформації про поточний стан і перспективи своєї діяльності. Впровадження системи контролінгу допоможе підприємству досягти успіхів і визнання на внутрішніх та міжнародних ринках завдяки ефективним управлінським рішенням.

Контролінг дозволяє постійно спостерігати за найважливішими показниками фінансової діяльності, визначати розміри відхилень фактичних результатів від передбачених та виявляти причини цих відхилень.

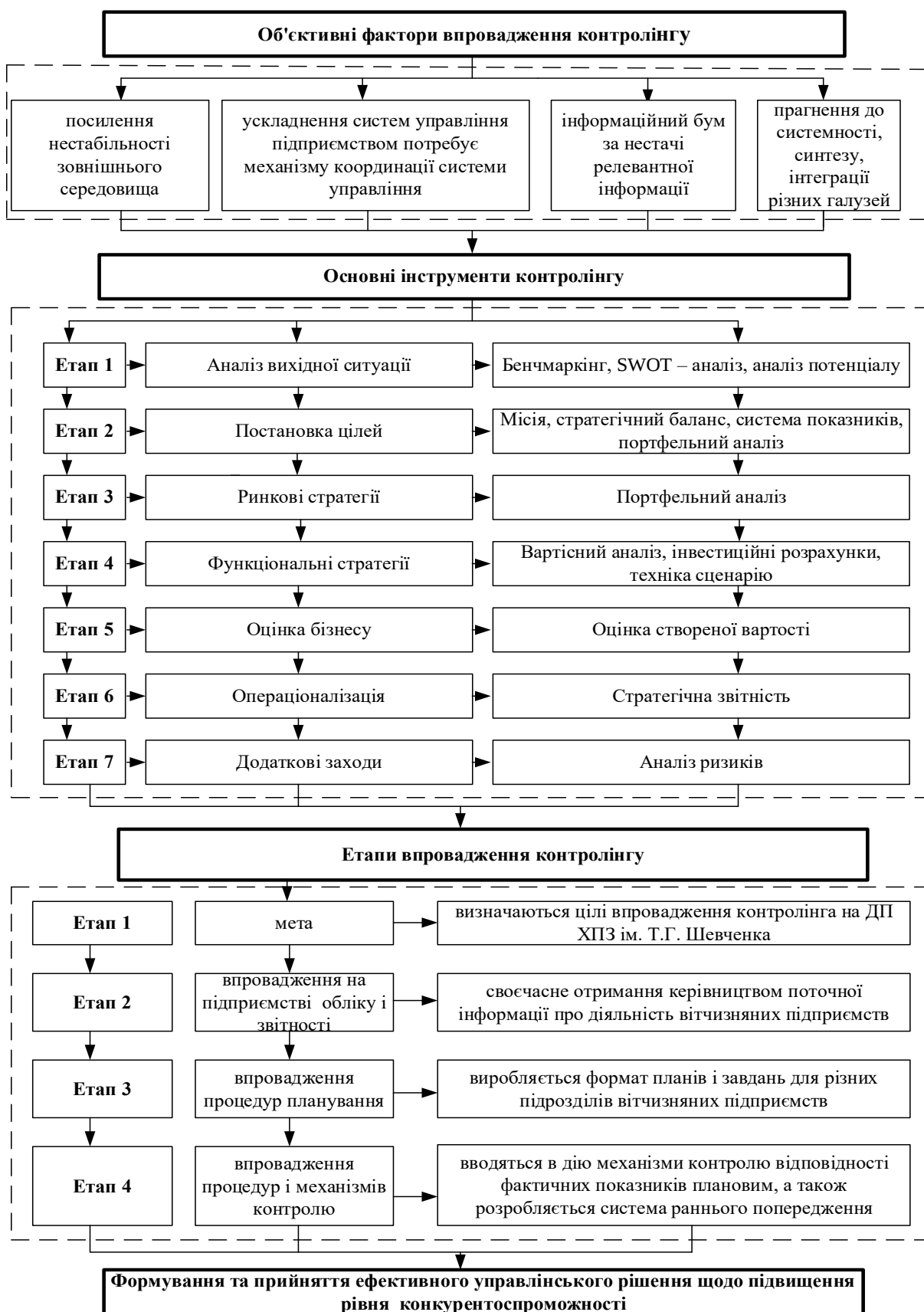


Рис.3.3. Механізм впровадження системи контролінгу на ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Реалізація системи контролінгу дозволить ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» своєчасно виявляти відхилення фактичних результатів від запланованих, що дасть змогу розробити пропозиції щодо коригування окремих напрямків діяльності підприємства. Це сприятиме нормалізації фінансової діяльності та підвищенню ефективності функціонування підприємства.

Для повноцінного впровадження системи контролінгу необхідно автоматизувати процеси управління. Це нововведення забезпечить автоматизовану обробку економічної та фінансової інформації, що призведе до оптимізації інформаційних потоків на підприємстві.

Створення служби контролінгу

Для впровадження системи контролінгу необхідно створити спеціалізовану службу контролінгу. Вона забезпечить постійний моніторинг найважливіших фінансових показників, визначення розмірів відхилень фактичних результатів від запланованих та виявлення причин цих відхилень.

Це дозволить:

- **Нормалізувати фінансову діяльність** підприємства.
- **Підвищити ефективність функціонування.**
- **Продукувати ефективні управлінські рішення** для підвищення конкурентоспроможності.

Рекомендації

Для успішного впровадження системи контролінгу на ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» необхідно:

1. **Визначити мету та завдання** контролінгу.
2. **Автоматизувати процеси управління** для оптимізації інформаційних потоків.
3. **Створити службу контролінгу**, яка буде здійснювати постійний моніторинг та аналіз показників.

4. **Запровадити процедури планування і контролю** для своєчасного коригування напрямків діяльності підприємства.

Ці кроки дозволять підприємству досягти стабільного фінансового стану, підвищити ефективність управління та покращити конкурентоспроможність на ринку.

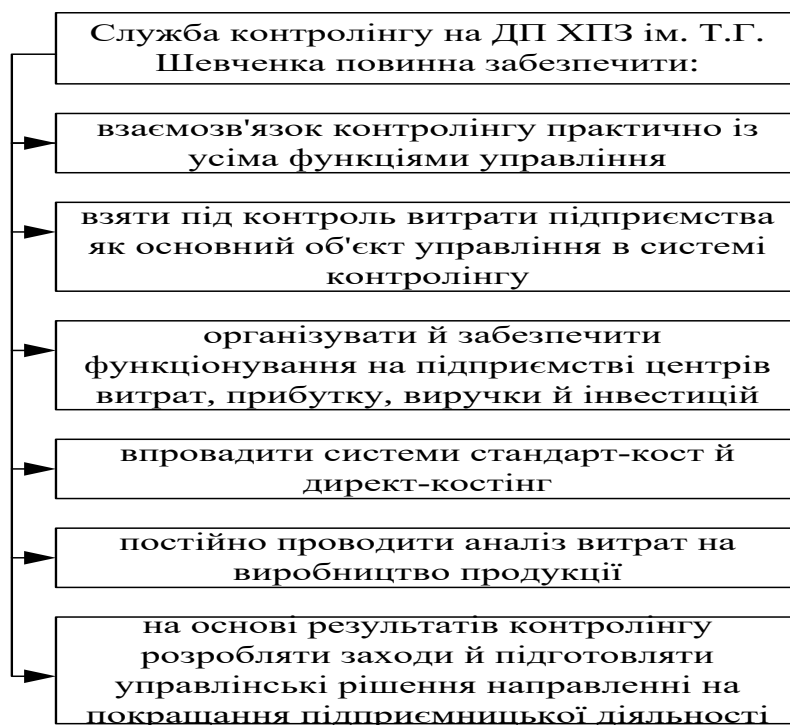


Рис.3.4. Роль служби контролінгу на ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Службу контролінгу необхідно формувати з певної кількості працюючих, що визначається обсягом вхідної й вихідної інформації для управління. Управлінська інформація охоплює такі види: науково-технічні, конструкторські, техніко-технологічні, економічні, наукові, патентні, екологічні, соціальні, інші види інформації. Серед всіх видів у системі контролінгу найважливіше значення має економічна інформація, що забезпечується за допомогою бухгалтерської звітності, оперативно-технічних засобів, статистичних методів, аналітичних даних, за допомогою обробки інформації методом економічного аналізу. Інформація винна бути в всіх випадках своєчасною й об'єктивною. На це й винна бути націлена

повсякденна робота служби контролінгу [38].

На впровадження системи контролінгу необхідно спрямувати діяльність всіх структурних підрозділів й служб й треба розробити рис.3.5.

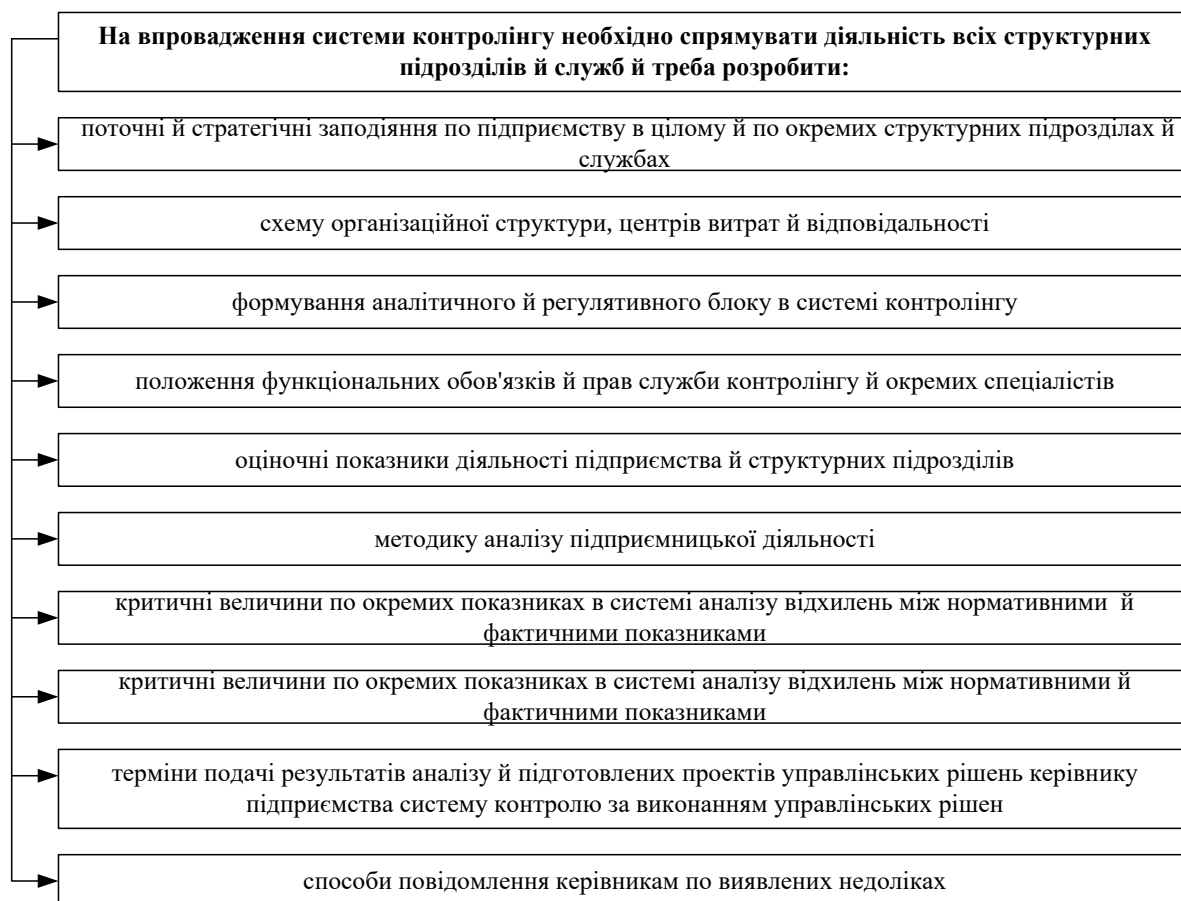


Рис.3.5. Заходи, які треба розробити на впровадження системи контролінгу на ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Служба контролінгу не приймає управлінських рішень, а лише забезпечує інформацію та надає оцінки й поради щодо ухвалення рішень. Алгоритм роботи контролера включає:

1. **Визначення відхилень** між фактичними й плановими показниками.
2. **Аналіз відхилень** для виявлення причин.
3. **Коригування дій** для усунення виявлених проблем.

Контролінг повинен реагувати на слабкі сигнали (індикатори раннього попередження), тобто отримувати завчасну інформацію та

оперативно втручатися у процеси, які загрожують підприємству, послаблюючи вплив несприятливих тенденцій.

Інтеграція з іншими підсистемами

Для ефективної діяльності служба контролінгу повинна інтегрувати свою систему з іншими підсистемами внутрішнього економічного механізму, такими як система бухгалтерського обліку й звітність. Служба контролінгу розробляє систему внутрішньої звітності, яка включає визначення центрів збору інформації, показників для збирання, строки подання звітів, методи їх складання та адресатів інформації.

Кваліфікація спеціалістів служби контролінгу

Спеціалісти служби контролінгу повинні відповідати певним умовам:

- Знання складових контролінгу.
- Володіння бухгалтерським обліком, аналізом, аудитом, економікою підприємства, маркетингом і методикою планування.

Мета впровадження системи контролінгу

Мета механізму впровадження системи контролінгу – забезпечити постійну ефективну діяльність ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» як у поточному, так і у майбутньому періоді. Впровадження контролінгу дозволить своєчасно виявляти відхилення фактичних результатів від запланованих, розробляти пропозиції щодо коригування окремих напрямків діяльності та нормалізувати фінансову діяльність підприємства.

Контролінг відіграє важливу роль у системі управління ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», будучи однією з найсучасніших та ефективних систем керування. Впровадження служби контролінгу, інтеграція її діяльності з іншими підсистемами та автоматизація процесів управління дозволять підприємству досягти стабільного фінансового стану, підвищити ефективність управління та покращити конкурентоспроможність на ринку.

3.3. Прогнозування прибутку на ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

В умовах розвитку ринкових відносин ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства значною мірою залежить від фінансового планування, де важливу роль відіграє прогнозування фінансових результатів. Для нейтралізації ризику неприбутковості та покращення фінансової діяльності, прибуток підприємства потребує постійного аналізу та прогнозування.

Отримання інформації про майбутнє та передбачення можливих або бажаних змін фінансових результатів є важливим елементом формування ринкової стратегії підприємства. Прогнозування є основою для розробки довгострокових та середньострокових прогнозів щодо економіки підприємства в цілому та його окремих структурних підрозділів.

Прогнозування прибутку є необхідним, оскільки воно дозволяє отримати науково обґрунтований висновок про можливі фінансові результати, термін досягнення бажаних результатів або застерегти про небажані зміни та необхідність прийняття певних рішень. Це допомагає підприємству формувати свою ринкову стратегію та підвищувати ефективність фінансово-господарської діяльності [31].

У процесі планування прибутку підприємства можуть використовуватися різноманітні методи прогнозування, основні з них подано у табл. 3.2 [17].

Таблиця 3.2

Основні методи прогнозування прибутку підприємства

Назва методу	Зміст	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Метод екстраполяції	Поширення висновків, отриманих зі спостережень за однією частиною явища, на іншу його частину.	Є порівняно простим у застосуванні та дає змогу спрогнозувати обсяг маржинального, валового, чистого та операційного прибутків.	Не враховує зміну факторів, що впливають на прибуток; здійснюється на короткостроковий період.

Продовження табл.3.2

1	2	3	4
Метод прямого рахунку	Планований прибуток на продукцію, що підлягає реалізації в майбутньому періоді, визначається як різниця між планованим вииторгом від реалізації продукції в діючих цінах і повною собівартістю продукції, реалізованої в майбутньому періоді.	Є досить надійним методом планування формування операційного прибутку.	при випуску невеликого асортименту продукції.
Нормативний метод	Прогнозування суми операційного прибутку відбувається на основі відповідної нормативної бази.	Є надійним та ефективним способом прогнозування операційного прибутку для новостворених підприємств.	Не пов'язаний з іншими показниками операційної діяльності, тому не може бути використаний у різноманітних розрахунках суми прибутку.
Метод «CVP»	Визначається точка безбитковості реалізації продукції в плановому періоді, планова сума валового операційного прибутку, планова сума маржинального операційного прибутку та планова сума чистого операційного прибутку. На основі отриманих планових значень	Можуть бути розглянуті всі прогнозні варіанти операційної діяльності підприємства – від вкрай песимістичних до вкрай оптимістичних.	Ефективний при випуску невеликого асортименту продукції.

Продовження табл.3.2

1	2	3	4
	будується графічне зображення методу «CVP»		
Метод цільового формування прибутку	На основі цільової суми чистого операційного прибутку визначаються цільові суми валового та маржинального операційного прибутку.	Дозволяє забезпечити тісний взаємозв'язок планових показників зі стратегічними цілями управління прибутком в плановому періоді.	Може бути використаний, якщо на початковій стадії вже сформовані планові показники прибутку.
Метод факторного моделювання прибутку	На основі факторів, що мають найбільший вплив на суму чистого операційного прибутку будується багатофакторна модель регресії та прогнозується зміна факторів, включених у модель регресії, у плановому періоді. Шляхом підстановки прогнозованих значень факторів у модель регресії одержують прогнозований показник чистого операційного прибутку.	Дозволяє здійснювати різноманітні планові розрахунки суми операційного прибутку шляхом послідовної зміни заданих значень окремих факторів.	Є найбільш складним, тому що вимагає здійснення великих аналітичних і прогнозних розрахунків.

Аналіз основних методів прогнозування прибутку показує, що найбільш розробленим та ефективним є метод екстраполяції. Цей метод доцільно використовувати для короткострокового прогнозування фінансових результатів ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».

Метод екстраполяції полягає у застосуванні такої функції прогнозу, при якій всім спостереженням певного часового періоду надається однакова вагомість. Метою прогнозу є показати, до яких результатів можна дійти в майбутньому, якщо рухатися з тією самою швидкістю або прискоренням, що й у минулому [109].

Прогноз визначає очікувані варіанти економічного розвитку, виходячи з гіпотези, що основні фактори і тенденції минулого періоду збережуться або зміняться в передбаченому напрямку [102]. Ефективне функціонування підприємства в сучасних умовах неможливе без методів прогнозування, які є інструментом для обґрунтованих управлінських рішень.

Прогнозування прибутку дозволяє отримати науково обґрунтований висновок про можливі фінансові результати та терміни досягнення бажаних результатів, запобігти небажаним подіям і прийняти необхідні рішення. Це є важливим засобом розробки стратегії управління підприємством [53].

Використання методу екстраполяції на ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Для побудови прогнозу на основі методу екстраполяції обрано показник обсягу чистого прибутку за 2020-2022 роки. Прибуток не тільки синтезує всі сторони діяльності підприємства, але й відображає ефективність його діяльності. Аналіз динаміки прибутку дозволяє прогнозувати майбутній рівень прибутку і визначати перспективні напрямки розвитку підприємства.

При виробництві продукції головною метою є зіставлення витрат і доходів, щоб витрати не перевищували доходи. Таким чином, аналіз прибутку за період 2020-2022 років дозволить зробити прогноз на 2023 рік, використовуючи залежність рядів динаміки. Це забезпечить більш точне планування і ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Розглянемо аналітичне вирівнювання ряду динаміки по прямій, тобто аналітичне рівняння виду [124]:

$$y_t = b_0 + b_1 * t, \quad (3.4)$$

де, t - порядковий номер періодів або моментів часу.

Параметри b_0 і b_1 прямий розраховуються за методом найменших квадратів. Система нормальних рівнянь в даному випадку має вигляд:

$$\begin{cases} \sum_{i=1}^n y_i = b_0 n + b_1 \sum_{i=1}^n t_i; \\ \sum_{i=1}^n y_i t_i = b_0 \sum_{i=1}^n t_i + b_1 \sum_{i=1}^n t_i^2 \end{cases} \quad (3.2)$$

Пошук параметрів рівняння можна спростити, якщо відлік часу проводити так, щоб сума показників часу досліджуваного ряду динаміки дорівнювала $\left(\sum_{i=1}^n t_i = 0 \right)$.

При непарному числі рівнів ряду динаміки для отримання $\sum_{i=1}^n t_i = 0$ рівень, що знаходиться в середині ряду, приймається за умовний початок відліку часу (цього періоду або моменту часу надається нульове значення). Дати часу, які стоять вище цього рівня, позначаються натуральними числами зі знаком мінус (-1, -2, -3 і т.д.), а нижче - натуральними числами зі знаком плюс (+1, +2, +3 і т. д.). Якщо число рівнів динамічного ряду парне, періоди часу верхньої половини (до середини) нумеруються -1, -3, -5 і т.д. При цьому умови дорівнюватиме нулю і система нормальних рівнянь перетвориться наступним чином:

$$\begin{cases} \sum_{i=1}^n y_i = b_0 n; \\ \sum_{i=1}^n y_i t_i = b_1 \sum_{i=1}^n t_i^2, \end{cases}$$

$$\text{Звідки } b_0 = \frac{\sum_{i=1}^n y_i}{n} = \bar{y}; \quad b_1 = \frac{\sum_{i=1}^n y_i t_i}{\sum_{i=1}^n t_i^2}. \quad (3.5)$$

Далі розглядається аналітичне вирівнювання по прямій ряду динаміки прибутку. Розрахунок параметрів рівняння прямої представлений в табл.3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок параметрів рівняння прямої

Рік	Прибуток, грн., y_i	Умовні позначення, t_i	$y_i t_i$	t_i^2	$\bar{y}_t$
1	2	3	4	5	6
2020	683541	-1	-683541	1	672403
2021	942329	0	0	0	964604
2022	1267942	1	1267942	1	1256805
Всього:	2893812	0	584401	2	2893812

На підставі табл. 3.3, визначимо параметри рівняння:

$$Y_0 = b_0 + b_1 t, \quad (3.6)$$

$$b_0 = \frac{2893812}{3} = 964604;$$

$$b_1 = \frac{584401}{2} = 292201.$$

За розрахованими параметрами записуємо рівняння прямої ряду динаміки, що характеризує отримання прибутку:

$$Y_t = 964604 + 292201t.$$

Використовуючи наведене рівняння, розрахуємо на кожен рік теоретичні значення прибутку:

- 2020 рік $t_1 = -1 + \bar{Y}_1 = 964604 + 292201 * (-1) = 672403$;
- 2021 год $t_2 = 0 + \bar{Y}_2 = 964604 + 292201 * 0 = 964604$;;
- 2022 рік $t_3 = 1 + \bar{Y}_3 = 964604 + 292201 * 1 = 1256805$.

Правильність розрахунку рівнів може бути перевірено наступним чином: сума значень емпіричного ряду повинна збігатися з сумою обчислених рівнів вирівняного ряду:

$$683541 + 942329 + 1267942 = 672403 + 964604 + 1256805;$$

$$2893812 = 2893812.$$

Екстраполюючи при $t = 2$, знаходимо прибуток на 2020 рік:

$$\bar{Y}_4 = 964604 + 292201 * 2 = 1549006 \text{ грн.}$$

Згідно з розрахунками, передбачуваний прибуток ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» на 2020 рік складе 1549006 грн. Ця величина перевищує показники прибутку трьох попередніх років, що свідчить про поліпшення виробничо-господарської діяльності підприємства.

Метод екстраполяції

Можливість екстраполяції базується на двох обставинах:

1. Загальні умови, що визначали тенденцію розвитку у минулому, не зазнають істотних змін у майбутньому.
2. Тенденція розвитку явища характеризується певним аналітичним рівнянням.

Загальна тенденція розвитку може бути охарактеризована за допомогою змістовного економічного аналізу. Розрахунок таких показників, як швидкість росту, темпи зростання і пункти зростання, дозволяє орієнтуватися в наявності або відсутності стійкої тенденції розвитку та обґрунтувати форму рівняння тренду. Якщо умови формування рівнів ряду змінюються, доцільно розбити ряд динаміки на

декілька етапів, орієнтуючись на стійкість абсолютних приростів або пунктів зростання.

Цей вид аналізу дозволить підприємству планувати не тільки прибуток, але й інші фінансові показники. В третьому розділі була проведена експертна оцінка ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», де працівники підприємства змогли оцінити значущі показники, які впливають на діяльність підприємства. Результати розрахунків свідчать, що метод експертної оцінки є адекватним, оскільки експерти визначили приблизно однакові ранги найбільш значущих показників: обсяг випуску продукції, рентабельність виробництва, середньомісячна оплата роботи, фінансування рекламної діяльності, ціна за одиницю продукції, коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт платоспроможності.

Модель «сміттевого ящика» була запропонована для використання на ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», як один з новітніх методів розробки управлінських рішень. Вона допомагає розуміти схему ухвалення рішень у складних і невизначених умовах, де проблеми, рішення, учасники і вибрані рішення проходять через підприємство, як через великий кошик для «сміття».

В третьому розділі також був запропонований механізм впровадження системи контролінгу на ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП». Цей механізм включає об'єктивні фактори впровадження системи контролінгу, основні інструменти контролінгу та етапи впровадження системи контролінгу.

Прогноз прибутку на 2020 рік показав, що з кожним роком рівень прибутку збільшувався, що свідчить про покращення фінансового становища ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП». Це досягається завдяки розширенню ринків збуту та збільшенню обсягів випуску продукції. Використання методів прогнозування, експертних оцінок та впровадження системи контролінгу допоможуть підприємству досягти стабільного фінансового стану та підвищити конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Сучасні ринкові умови вимагають від підприємств високої організованості, віддачі та максимальної ефективності виробничої діяльності. Бажаний майбутній стан підприємства стає цільовим орієнтиром заходів, реалізованих у рамках контролінгу.

Контролінг включає пошук слабких місць у діяльності підприємства, ліквідацію «вузьких» і «проблемних» ділянок у виробничій та фінансовій сферах, і формування плану стратегії розвитку. Система контролінгу представляє собою синтез елементів обліку, аналізу, контролю і планування, що забезпечує вироблення альтернативних підходів при управлінні процесом досягнення підприємством своїх цілей. Для ефективної роботи системи контролінгу необхідно оптимізувати взаємозв'язки і залежності інформаційних потоків між усіма основними функціями управління, що дозволить отримати достовірну інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень.

Правильно організована система контролінгу є управлінською ланкою, яка найкраще дозволить підприємству ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно розподіляти і спрямовувати зусилля своїх працівників, задовольняючи потреби клієнтів і досягаючи своїх цілей з високою ефективністю.

Впровадження системи контролінгу дозволить ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» досягти ефективного управління, оцінити потенціал підрозділів підприємства, дослідити ідеї конкурентів, провести порівняльний аналіз отриманих результатів і використовувати інновації.

В роботі систематизовано теоретичний матеріал щодо необхідності впровадження системи контролінгу, проведено фінансовий аналіз діяльності підприємства, розроблено і обґрунтовано заходи щодо підвищення ефективності, а також розглянуто питання охорони праці. Було

розроблено інформаційно-методичне забезпечення теми і оформлено авторські права на результати дипломної роботи.

У першому розділі розглянуто еволюційні етапи розвитку контролінгу, причини його виникнення, основні постулати сучасної філософії контролінгу і елементи системи. Було представлено огляд визначень поняття «контролінг» різними авторами, завдання та функції контролінгу, внутрішні та зовнішні фактори, від яких залежить його ефективність. Також розглянуто схему модернізованої концепції контролінгу, види контролінгу, основні завдання стратегічного та оперативного контролінгу. Була подана класифікація інструментів контролінгу та схема його реалізації на підприємстві.

У другому розділі надано характеристику підприємства ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», його основні види діяльності та продукцію. Було проаналізовано фінансову стійкість підприємства за 2020-2022 роки, що дозволило зробити висновок про його фінансову стійкість та незалежність від інвесторів і кредиторів. Техніко-економічні показники свідчать про те, що найбільшу питому вагу в структурі основних фондів займають машини та устаткування. Динаміка випуску продукції показує збільшення кількості випуску товарної продукції, що підтверджує зростання чистого прибутку від реалізації на 31000 грн у порівнянні з 2021 роком.

Графоаналітичний метод «Квадрат потенціалу» показав, що ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» необхідно покращувати організаційну структуру, залучати молодих кваліфікованих працівників, підвищувати якість продукції і розширювати ринки збуту. Аналіз коефіцієнтів ліквідності за 2020-2022 роки свідчить про здатність підприємства своєчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями і зовнішню незалежність від кредиторів. Проаналізувавши ділову активність, можна зробити висновок, що ефективність випуску продукції добре налаштована, а продукція користується попитом.

У третьому розділі було проведено експертну оцінку ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», де працівники оцінювали значущі показники, що впливають на діяльність підприємства. Результати розрахунків підтвердили адекватність методу експертної оцінки. Було виділено найбільш важливі показники: обсяг випуску продукції, рентабельність виробництва, середньомісячна оплата праці, фінансування рекламної діяльності, ціна за одиницю продукції, коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт платоспроможності.

Також було запропоновано використовувати модель «сміттєвого ящика» для ухвалення управлінських рішень у складних і невизначених умовах. Ця модель дозволяє розуміти процес ухвалення рішень і забезпечує альтернативні підходи.

Крім того, розглянуто механізм впровадження системи контролінгу на підприємстві, що включає об'єктивні фактори впровадження, основні інструменти та етапи впровадження. Було зроблено прогноз прибутку на 2020 рік, що показав зростання прибутку з кожним роком, підтверджуючи покращення фінансового стану ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».

З кожним роком рівень прибутку підприємства зростає, що свідчить про постійне покращення фінансового стану, розширення ринків збуту та обсягів випуску продукції. Використання методів прогнозування, експертних оцінок та впровадження системи контролінгу допоможуть підприємству досягти стабільного фінансового стану і підвищити конкурентоспроможність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Конституція України // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – С. 380-418.
2. Закон України «Про авторське право і суміжні права» в редакції Закону України від 11 липня 2001 р. // Відомості Верховної Ради. – 2001. – № 43. – Ст. 214
3. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV
4. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»» від 12.05.2022 № 3332-VI
5. Андропова А.К. Оперативный контроллинг / Андропова А.К. - М.: Дело и сервис, 2006. – 160 с.
6. Бланк І. А. Управління прибутком. / І. А. Бланк - К.: «Ніка – Центр», 1998. – 554 с.
7. Веклич О. О. Економічний механізм регулювання контролінгу в Україні / О. Веклич. – К.: 2003. – 88 с.
8. Виноградов С.Л. Контроллинг как технология менеджмента. Заметки практика /С.Виноградов. К: – 2002.- № 2 .
9. Гевлич Л.Л. Стратегічна діагностика підприємства : монографія / Лариса Леонідівна Гевлич. — Донецьк : Юго-Восток, 2007. — 199 с.
10. Горняк О. В. Економіка підприємства : навч. посіб. / Л. Х. Доленко, О. В. Горняк. — О. : Астропринт, 2001. — 508 с.
11. Горняк О.В. Закономірності формування сучасних підприємств в умовах ринкової трансформації економіки: дис. ... д-ра екон. наук: 08.01.01 / Горняк Ольга Василівна. — О. : Одеський національний ун-т ім. І. І. Мечникова, 2004. — 367 с.

12. Дайле А. Практика контролінгу : [Пер. з нім]. / А. Дайле. – М.: Фінанси і статистика, 2001. – 336 с.
13. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. – СПб.: Питер, 2000. – 832 с.
14. Діксон П. Р. Фабрика думки / П.Р. Діксон. – М.: Прогрес, 1976. – 442 с.
10. Дойль П. Менеджмент: стратегія і тактика. / П. Дойль. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с.
15. Давидович І.Є. Контролінг: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 552 с.
16. Дикань В. Л. Экономика предприятия: учеб. пособие / В. Л. Дикань. - Харьков: УкрДАЗТ, 2008. – 274с.
17. Долинская Р.Г. Контроллинг в действии: учебн. пособие / Р.Г. Долинская, В.А. Мищенко. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2008. – 472 с.
18. Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / К. В. Ізмайлова. — К. : МАУП, 2000. — 152 с.
19. Ільїна С. Б. Контролінг процесів господарської діяльності на підприємствах харчової промисловості : навчальний посібник / С. Б. Ільїна, Т. С. Журба. – К.: Професіонал, 2008. – 592 с.
20. Кунц Г. Системний і ситуаційний аналіз управлінських функцій / Г. Кунц, О. Доннел. – М.: Прогрес, 1981. – 302 с.
21. Калайтан Т.В. Контролінг: Навчальний посібник. – Львів: Новий Світ-2000, 2008. – 252 с.
22. Контролінг - від теорії до реалізації на практиці : моногр. / [кол. авт.: В. В. Прохорова, Л. С. Мартюшева, Н. Ю. Петрусевич, Ю. В. Прохорова]; Харківський національний економічний університет. - Харків: ІНЖЕК, 2006.- 198 с.
23. Контролінг: навч. посібник / Г.О. Швиданенко, В.В. Лавриненко, О.Г. Дерев'янка, Л.М. Приходько. – К.: КНЕУ, 2008. – 264 с.
24. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н.

И. Оленев, А. Г. Примаков, С. Г. Фалько. - 2-е изд. - М. : Финансы и статистика, 2003. - 251 с.

25. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н. Г. Данилочкиной. -М.: Аудит, 1998 . -125 с.

26. Круссер Н. Г. Контролінг як інструмент координації процесів управління при реалізації стратегії підприємства (на прикладі підприємств газової галузі): автореф. дисертації на здобуття вченого ступеня кандидата економічних наук / Н. Г. Круссер. – Сиктивкар, 2006. – 21 с.

27. Костюченко В. М. Облік і аналіз діяльності групи підприємств, як єдиної економічної одиниці : монографія / Костюченко Валентина Миколаївна ; [МОН України; Міжнародний ін-т менеджменту (МІМ-Київ)]. — К. : Центр учбової літератури, 2007. — 504 с.

28. Коюда В. О. Концептуальні засади управління підприємством як економічною системою : монографія / [Коюда Віра Олексіївна, Лепейко Тетяна Іванівна, Потьомкін Сергій Костянтинович, Тімонін Олександр Михайлович, Бормотова Марина Валентинівна] ; Віра Олексіївна Коюда (заг. ред.). — Х. : ХНЕУ, 2007. — 415 с.

29. Майер Э. Контроллинг / Э. Майер ; под ред. С. А. Николаевой; пер. с нем. — М. : Финансы и статистика, 1993. — 96 с.

30. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления / Э. Майер ; под ред. С. А. Николаевой; пер. с нем. — М. : Финансы и статистика, 1993. — 96 с.

31. Манн Р. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью / Р. Манн , Э. Майер.- М. : Финансы и статистика, 2004. - 301 с.

32. Манн Р., Майер Э. Контроллинг как система управления: Пер. с нем. Ю.Г. Жукова / Под ред. В.Б. Ивашкевича. 2-е изд., перераб. и доп. М.: «Финансы и статистика», 2005.- 304 с.

33. Менеджмент в організації : навч. посіб. / Н. Д Виноградський, А. М Виноградська, А. М. Шканова. — 2-е вид. перероб. допов. —К. : Кондор, 2002. — 654 с.

34. Менеджмент для магистров : учеб. пособие / [под ред. д.э.н., проф. С. Н. Козьменко]. — Сумы : Университетская книга, 2003. — 762 с.
35. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер. с англ.]. — М. : Дело, 1992. — 702 с.
36. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер. с англ.]. — М. : Дело, 1999. — 800 с.
37. Мец В. О. Економічний аналіз (збірник практичних завдань і тестів за даними П(С)БО) : навч. посіб. / В. О. Мец. — К. : КНЕУ, 2001. — 236 с.
38. Мороз О. В. Економічна ідентифікація параметрів стійкості та ризикованості функціонування господарських систем : [монографія] / Мороз Олег Васильович, Свентух Андрій Олегович ; [Вінницький національний технічний ун-т]. — Вінниця : Універсум-Вінниця, 2008. — 168 с.
39. Менеджмент в організації : навч. посіб. / Н. Д Виноградський, А. М Виноградська, А. М. Шканова. — 2-е вид. перероб. допов. — К. : Кондор, 2002. — 654 с.
40. Новак В. О. Інформаційні системи в менеджменті : підручник / В. О. Новак, Ю. Г. Симоненко, В. П. Бондар, В. В. Матвєєв. — К.: Каравела, 2008. — 616 с.
41. Петренко С.Н. Контроллинг / Петренко С.Н. — К.: Ника-Центр, Эльга, 2004. — 328 с.
42. Попова Л. В. Контролінг / Л. В. Попова, Р. Є. Ісакова, Т. А. Головіна. — М.: Дело и сервис, 2003. — 192 с.
43. Портна О. В. Контролінг: навч. посібник / О. В. Портна. — Львів: Магнолія 2006, 2020. — 262 с.
44. Портна О.В. Контролінг: Навчальний посібник. — К: 2008. — 240 с.
45. Пушкар М. Контролінг: Монографія/ М. Пушкар, Р. Пушкар,; М-во освіти і науки України , Терноп. академія народ. господ.. - Тернопіль: Карт-бланш, 2004. - 370 с.

46. Пушкар М.С. Контролінг. / М.С. Пушкар. - Тернопіль, 1997. - 146 с.
47. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навчальний посібник. – К.: Знання, 2004. – 654 с.
48. Салига К. С. Ефективність виробництва на рівні структурних підрозділів підприємства : монографія / К. С. Салига, О. В. Скачкова. — Запоріжжя : ЗЦНТЕІ, 2008. — 218 с.
49. Сахартов Р.М. Управління інноваційною діяльністю на принципах контролінгу: аавтореф. дисертації на здобуття вченого ступеня кандидата економічних наук / Р.М. Сахартов. - СПб, 2006. – 20 с.
50. Пугачова М. В. Методологічні засади статистичного моніторингу ділової активності підприємств : монографія / Пугачова Марина Володимирівна. — К. : Інформаційно-аналітичне агентство, 2007. — 535 с.
51. Сухарева Л. А. Контроллинг – основа управления бизнесом. / Л. А. Сухарева, С. Н. Петренко. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.
52. Теорія систем і системний аналіз в управлінні організаціями : [Довідник: Навчальний посібник] / під ред. В. Н. Волковой , А.А. Емельянова. – М.: Фінанси і статистика, 2006. – 848 с.
53. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон, А. Стрикленд. – М.: Вильямс, 2002. – 928 с.
54. Травянюк О. Контролінг в управлінні /О. Травянюк.-К.:2006.- 112с.
55. Тридід О.М. Контролінг як система управління підприємства: моногр. / О.М. Тридід. -Харків: ХДЕУ, 2008. - 364 с.
56. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм розвитку підприємства: моногр. / О.М. Тридід. -Харків: ХДЕУ, 2008. - 364 с.
57. Уолш К. Ключові показники менеджменту / К. Уолш. – М.: Дело, 2001. – 288 с.

58. Фатхудинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. - М.: ИНФРА - М. - 2000.-312 с.
59. Фалько С. Г. Контролінг для керівників і фахівців / С. Г. Фалько - М.: Фінанси і статистика, 2008. – 272 с.
60. Хан Д. Концепция контроллинга: Пер.с нем. / Под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. М.: «Финансы и статистика», 2006. - 800 с.
61. Харрингтон Дж. Оптимізація бізнес-процесів. / Дж. Харрингтон. – СПб.: «Азбука», ТОВ «БМикро», 2002. – 369 с.
62. Уолш К. Ключові показники менеджменту / К. Уолш. – М.: Дело, 2001. – 288 с.
63. Шмален Г. Основи і проблеми економіки підприємства : [Пер з нім.]. / Г. Шмален. - М.: Фінанси і статистика, - 1996. - 512 с.
64. Шепітко Г. Контролінг: Посібник для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання/ Г.Шепітко,; Європейський університет. - К.: Вид-во Європейського ун-ту, 2005. - 136 с.
65. Шешукова Т.Г. Теория и практика контроллинга: учеб. пособие / Т.Г. Шешукова, Е.Л. Гуляева. – М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2008. – 176 с.
66. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. / З.Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
67. Шигаев А.И. Контроллинг стратегии развития предприятия / Шигаев А.И. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 351 с.
68. Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия [Моногр.] / Шинкаренко В.Г. - Х.: ХНАДУ, 2003. – 186 с.
69. Ширенбек Х. Економіка підприємства : Навч. посіб. [Пер. з нім.]. / Х. Ширенбек. [Під ред. І. П. Бойко, С.В. Валдайцева, К. Ріхтера 15-е перевид.]. – СПб.: Питер, 2005. – 848 с.

70. Яковлев Ю. Контролінг/ Ю. Яковлев,; М-во освіти і науки України, Херсонський інститут. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 316 с.

71. Амосов О.Ю. Контролінгові механізми в системі управління підприємством. / О.Ю. Амосов // Научно – практический журнал «Экономика и управление». – 2020. - №1 – С. 82-86.

72. Антипцева О. Ю. Моделювання впливу мотиваційних факторів на рівень фінансового розвитку машинобудівних підприємств / О. Ю. Антипцева // Науковий вісник національного лісотехнічного університету України : зб.наук.-техн. праць. – Львів : РВВ НЛТУ України, 2021. – Вип. 25.4. – С. 324–331.

73. Антипцева О. Ю. Аналітичний інструментарій оцінки рівня фінансового розвитку підприємства за умов реалізації мотиваційно-орієнтованого управління / О. Ю. Антипцева // Вісник НТУ «ХП»: зб. наук. праць.: «Технічний прогрес і ефективність виробництва» – Х.: НТУ «ХП», 2020. –№ 65 (1107). – С.171–177.

74. Антипцева О. Ю. Мотиваційно-орієнтоване управління фінансовим розвитком підприємства: теоретичний аспект / О. Ю. Антипцева // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. - Х.: ХАІ, 2020. – № 5 (29). – С. 66–77.

75. Ареф'єва О.В., Дякон Л.Л. Історія виникнення контролінгу та сутність контролінгу бізнес- процесів//Актуальні проблеми економіки. - 2006. - № 8. - С. 165- 171

76. Балацкий Е.О. Фінансові потоки у глобальному світі // Механізм регулювання економіки, міжнародний науковий журнал, № 3, т. 1 (35), 2008. – Суми: Університетська книга - С. 173 – 180.

77. Басюк Т. Контролінг: проблеми і перспективи // Економіка України. - 2004. - № 6. - С. 32-37

78. Гулін Д. В., Максименко О. П. Система контролінгу на підприємстві // Маркетинг в Україні. - 2000.- №4. - С. 20-24.

79. Гулін Д.В. Система контролінгу на промисловому підприємстві // Маркетинг в Україні. – 2000. - №4. – С. 25-28.
80. Гусєва І. Б. Інструментальна база контролінгу ч.1 / І. Б. Гусєва // Контролінг. – 2007. – № 4 (24). – С. 20 – 29.
81. Гусєва І. Б. Класифікація видів контролінгу / І. Б. Гусєва // Контролінг. – 2007. – № 2 (22). – С. 20 – 24.
82. Дикань В. Л. Контролінг в системі управління підприємством / В. Л. Дикань, Ю. А. Плугіна // Зб. наук. праць. – Харків: УкрДАЗТ, 2020 - № 25. – С. 47-50.
83. Клейнер Г. Системна парадигма і теорія підприємства / Г. Клейнер // Питання економіки. – 2002 – №10. – С. 47- 69.
84. Корнай Я. Системна парадигма / Я. Корнай // Питання економіки. – 2002. – №4. – С. 4-22.
85. Лозовицький Д. С. Роль та призначення системи контролінгу підприємства / Д. С. Лозовицький // Наукові записки УАД. – Вип. 1(17), червень 2021 р. – С. 106 -111.
86. Лозовицький Д. С. Особливості впровадження системи контролінгу на підприємстві / Лозовицький Д. С. // Наукові записки УАД. – Вип. 2 (18), серпень 2021 р. – С. 127 -132.
87. Морозов Д.М. Сучасна концепція контролінгу в контексті корегування фінансових планів/ Д.М. Морозов // Актуальні проблеми економіки. - 2005. - № 11. - С. 136 - 148.
88. Петренко С.М. Контролінг у системі інформаційних потоків підприємства / Торгівля і ринок України. Тематичний зб. наук.пр. з проблем торгівлі і громадського харчування. Вип.9. Т. 2. – Донецьк: ДонДУЕТ, 1999. – С. 165-170.
89. Петренко С.М. Контролінг / Петренко С.М.– Донецьк: ДонДУЕТ, 1999. – С. 165-170.
90. Прохорова В.В. Концептуальні основи управління потенціалом конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах

контролінгу/ В.В. Прохорова, В.І. Чобіток // Проблеми системного підходу в економіці. – 2022. - № 39- С. 99-104.

91. Романова М. Контроллинг как средство управления предприятием /М. Романова // Проблемы управления. - 2008. - №4. - С. 80-85.

92. Стефаненко М. М. Інструментарій контролінгу в управлінні підприємством / М. М. Стефаненко // Фінанси України. - 2007. - №5. – С. 144-151.

93. Стефанюк І. Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу // Фінанси України. - 2005. - № 2. - С.146-153.

94. Стефанюк І. Б. Поняття, контролінгу //Фінанси України. - 2005. - № 2. - С.146-153.

95. Терещенко О. О. Контролінг у системі антикризового управління підприємством / О. О. Терещенко // Фінанси України. - 2001. - № 12. - С. 56-63.

96. Травянюк О. Система контролінгу в управлінні підприємством // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. - 2004. - № 3. - С. 307-311.

97. Турило А. М. Контролінг – система забезпечення ефективного управління підприємством / А. М. Турило, С. В. Святенко // Вісник Криворізького технічного університету. – 2020. - № 24. – С. 52-55.

98. Цигилик І.І. Контролінг в системі управління // Актуальні проблеми економіки. - 2005. - № 3. - С. 117 – 123

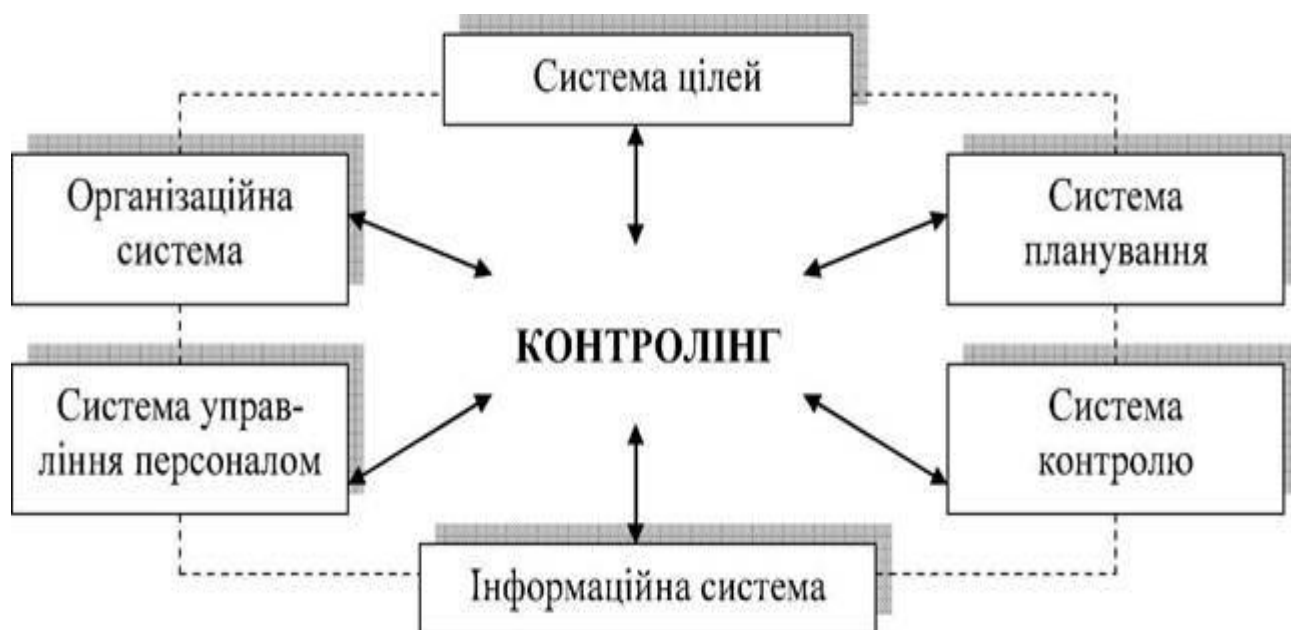
99. Чобіток В.І. Контролінгові механізми управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств / В.І. Чобіток // Науковий журнал «Бізнес – інформ». – 2022. - №12 – С. 162-164.

100.Чобіток В.І. Контролінг в системі управління підприємствами машинобудування / В.І. Чобіток // Актуальные вопросы развития предпринимательства: науч. – практ. конф.; 27 октября 2022 г.: тезисы докл. – Симферополь, 2022. – С. 123-127.

101. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework. — Printice Hall, 1999.
102. Henry Fayol. General and Industrial Management. — London : Pitman, 1949. — Pp. 5—6.
103. Kanter R. M., Stein B. A., Jick T. D. The Challenge of Organizational Change. — New York et al., 1992.
104. Kotter J. P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail // Harvard Business Review, 1995, Vol. 73, № 2.
105. Kotter J. P., Schlesinger C. A. Choosing Strategies for Change // Harvard Business Review, 1979, vol. 57, № 2. — P. 111.
106. Nadler D. A.: Organizational Frame Bending. Types of Change in the Complex Organization // Kilmann R. H. Covin T. J. Corporate Transformation, Revitalizing Organizations for a Competitive World, Jossey-Bass Publishers, London, 1989.
107. Zarębska A. Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka, Defini, Warszawa, 2002.
108. <http://www.turboatom.com.ua.html>
109. <http://www.refine.org.ua/pageid-5031-1.html>
110. http://pidruchniki.ws/12210605/ekonomika/otsinka_potentsialu_trudovih_resursiv_pidpriyemstva
111. www.ukrstat.gov.ua
112. <https://smida.gov.ua>

ДОДАТКИ

Ключові фактори використання контролінгу на підприємстві



Квадрати потенціалів машинобудівних підприємств

Проведемо розрахунки для побудови квадрату потенціалу підприємства ВАТ "Донецькгірмаш"

$$P_j = \sum_{i=1}^n a_{ij} \times k_q$$

.....

(1.1)

$$P_{j_2} = 1,2 \cdot 3 + 1,1 \cdot 4 + 1,1 \cdot 2 + 1,05 \cdot 4 + 1,15 \cdot 4 + 1,15 \cdot 4 = 23,6$$

$$P_{j_2} = 1,2 \cdot 4 + 1,15 \cdot 1 + 1,15 \cdot 1 + 1,05 \cdot 1 + 1,2 \cdot 2 + 1,25 \cdot 4 = 15,55$$

$$P_{j_3} = 1,2 \cdot 3 + 1,15 \cdot 3 + 1,15 \cdot 2 + 1,15 \cdot 1 + 1,3 \cdot 1 = 11,8$$

$$P_{j_4} = 1,05 \cdot 5 + 1,05 \cdot 1 + 1,15 \cdot 5 + 1,05 \cdot 4 + 1,1 \cdot 5 + 1,1 \cdot 1 + 1,05 \cdot 1 + 1,1 \cdot 5 = 29,4$$

$$B_k = 100 - (P_j - \sum k_q) \frac{100}{\sum k_q(m-1)}$$

.....

.....(1.2)

$$B_1 = 100 - (23,6 - 6,75) \frac{100}{6,75(5-1)} = 37,65 \text{ у. о.}$$

$$B_2 = 100 - (15,55 - 7) \frac{100}{7(5-1)} = 69,48 \text{ у. о.}$$

$$B_3 = 100 - (11,8 - 5,95) \frac{100}{5,95(5-1)} = 75,43 \text{ у. о.}$$

$$B_3 = 100 - (29,4 - 8,65) \frac{100}{8,65(5-1)} = 40,03 \text{ у. о.}$$

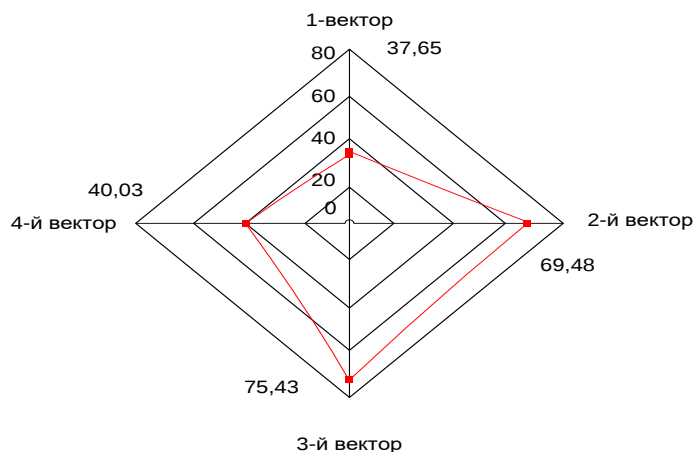


Рис.1.1. Квадрат потенціалу підприємства ВАТ "Донецькгірмаш"

Продовження дод. В

Проведемо розрахунки для побудови квадрату потенціалу підприємства ВАТ "Світло шахтаря"

$$P_j = \sum_{i=1}^n a_{ij} \times k_q \dots\dots\dots (1.3)$$

$$P_{j_2} = 1,2 \cdot 4+1,1 \cdot 3+1,1 \cdot 3+1,05 \cdot 3+1,15 \cdot 2+1,15 \cdot 2 = 19,15$$

$$P_{j_2} = 1,2 \cdot 2+1,15 \cdot 4+1,15 \cdot 4+1,05 \cdot 5+1,2 \cdot 4+1,25 \cdot 2 = 24,15$$

$$P_{j_3} = 1,2 \cdot 4+1,15 \cdot 4+1,15 \cdot 4+1,15 \cdot 4+1,3 \cdot 4 = 23,8$$

$$P_{j_4} = 1,05 \cdot 3+1,05 \cdot 3+1,15 \cdot 3+1,05 \cdot 2+1,1 \cdot 2+1,1 \cdot 3+1,05 \cdot 3+1,1 \cdot 1 = 21,6$$

$$B_k = 100 - (P_j - \sum k_q) \frac{100}{\sum k_q(m-1)} \dots\dots\dots (1.4)$$

$$B_1 = 100 - (19,15 - 6,75) \frac{100}{6,75(5-1)} = 54,12 \text{ у. о.}$$

$$B_2 = 100 - (24,15 - 7) \frac{100}{7(5-1)} = 38,77 \text{ у. о.}$$

$$B_3 = 100 - (23,8 - 5,95) \frac{100}{5,95(5-1)} = 25,06 \text{ у. о.}$$

$$B_3 = 100 - (21,6 - 8,65) \frac{100}{8,65(5-1)} = 62,6 \text{ у. о.}$$

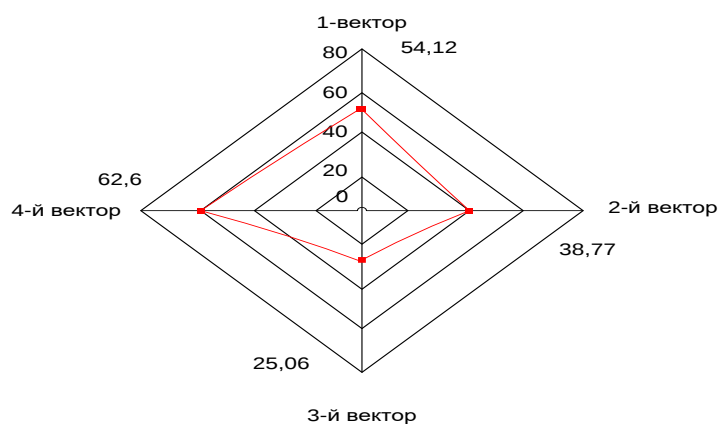


Рис.1.2. Квадрат потенціалу підприємства ВАТ "Світло шахтаря"

Продовження дод. В

Проведемо розрахунки для побудови квадрату потенціалу підприємства ВАТ "Харківський верстатобудівний завод"

$$P_j = \sum_{i=1}^n a_{ij} \times k_q \quad (1.5)$$

$$P_{j_2} = 1,2 \cdot 5+1,1 \cdot 5+1,1 \cdot 4+1,05 \cdot 2+1,15 \cdot 5+1,15 \cdot 5 = 29,5$$

$$P_{j_2} = 1,2 \cdot 3+1,15 \cdot 3+1,15 \cdot 3+1,05 \cdot 3+1,2 \cdot 5+1,25 \cdot 5 = 25,9$$

$$P_{j_3} = 1,2 \cdot 5+1,15 \cdot 5+1,15 \cdot 1+1,15 \cdot 2+1,3 \cdot 2 = 17,8$$

$$P_{j_4} = 1,05 \cdot 4+1,05 \cdot 2+1,15 \cdot 1+1,05 \cdot 5+1,1 \cdot 4+1,1 \cdot 5+1,05 \cdot 5+1,1 \cdot 4 = 32,25$$

$$Bk = 100 - (P_j - \sum k_q) \frac{100}{\sum k_q(m-1)} \quad (1.6)$$

$$B_1 = 100 - (29,5 - 6,75) \frac{100}{6,75(5-1)} = 15,825 \text{ у. о.}$$

$$B_2 = 100 - (25,9 - 7) \frac{100}{7(5-1)} = 32,53 \text{ у. о.}$$

$$B_3 = 100 - (17,8 - 5,95) \frac{100}{5,95(5-1)} = 50,23 \text{ у. о.}$$

$$B_3 = 100 - (32,25 - 8,65) \frac{100}{8,65(5-1)} = 31,8 \text{ у. о.}$$

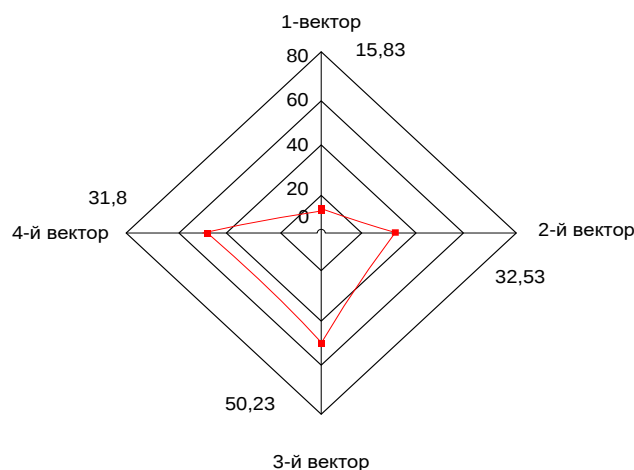


Рис.1.3. Квадрат потенціалу підприємства ВАТ «Харківський верстатобудівний завод»

Продовження дод. В

Проведемо розрахунки для побудови квадрату потенціалу підприємства ВАТ "Азовмаш"

$$P_j = \sum_{i=1}^n a_{ij} \times k_q \quad \dots\dots\dots (1.7)$$

$$P_{j_2} = 1,2 \cdot 1+1,1 \cdot 1+1,1 \cdot 5+1,05 \cdot 1+1,15 \cdot 3+1,15 \cdot 3 = 15,75$$

$$P_{j_2} = 1,2 \cdot 1+1,15 \cdot 2+1,15 \cdot 2+1,05 \cdot 2+1,2 \cdot 3+1,25 \cdot 3 = 15,25$$

$$P_{j_3} = 1,2 \cdot 1+1,15 \cdot 1+1,15 \cdot 3+1,15 \cdot 3+1,3 \cdot 5 = 15,75$$

$$P_{j_4} = 1,05 \cdot 1+1,05 \cdot 5+1,15 \cdot 4+1,05 \cdot 3+1,1 \cdot 3+1,1 \cdot 4+1,05 \cdot 4+1,1 \cdot 2 = 28,15$$

$$Bk = 100 - (Pj - \sum k_q) \frac{100}{\sum k_q(m-1)}. \quad (1.8)$$

$$B_1 = 100 - (15,75 - 6,75) \frac{100}{6,75(5-1)} = 66,67 \text{ у. о.}$$

$$B_2 = 100 - (15,25 - 7) \frac{100}{7(5-1)} = 45,56 \text{ у. о.}$$

$$B_3 = 100 - (15,75 - 5,95) \frac{100}{5,95(5-1)} = 58,84 \text{ у. о.}$$

$$B_4 = 100 - (28,15 - 8,65) \frac{100}{8,65(5-1)} = 43,65 \text{ у. о.}$$

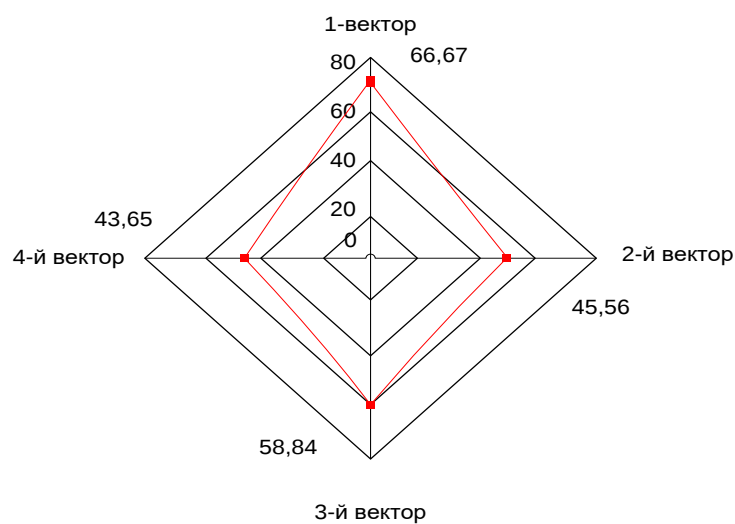


Рис.1.4. Квадрат потенціалу підприємства ВАТ "Азовмаш"