

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

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Організація оперативного контролінгу на аграрному підприємстві»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМ

Пшенна Марина Валеріївна _____

Керівник:

к.е.н., доцент Амеліна І.В. _____

Полтава – 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Сутність контролінгу, його основні цілі та сфера застосування.....	6
1.2. Сучасний інструментарій оперативного контролінгу підприємства...	12
1.3. Закордонний та вітчизняний досвід використання оперативного контролінгу в управлінні підприємствами.....	19
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ТОВ «ГАРАНТ-2005».....	28
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «ГАРАНТ-2005»	28
2.2. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «ГАРАНТ- 2005».....	41
2.3. Дослідження стану організації оперативного контролінгу на ТОВ «ГАРАНТ-2005»	52
Висновки до розділу 2.....	61
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «ГАРАНТ-2005»	63
3.1. Формування системи оперативного контролінгу на ТОВ «ГАРАНТ-2005».....	63
3.2. Організаційне забезпечення оперативного контролінгу на ТОВ «ГАРАНТ-2005»	73
Висновки до розділу 3.....	81
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ	93

ВСТУП

Найбільш актуальним завданням сьогодні для окремо взятого підприємства, що працює в сучасних умовах гострої конкурентної боротьби, є використання теоретичної бази і заснованого на ній інструментарію, які допомогли б модернізувати організаційну і інформаційну структуру підприємства так, щоб вирішувалися базові проблеми його розвитку, що зумовлюють стабільні успіхи не тільки в сьогоденні, але і в майбутньому. Як такий інструмент пропонується використовувати досягнення оперативного контролінгу, його методи, інструменти, принципи. Одним з найбільш важливих напрямів зростання ефективності роботи підприємства є вдосконалення системи менеджменту за допомогою створення системи оперативного контролінгу як функціонально відособленого напрямку економічної роботи на підприємстві, пов'язаного з реалізацією фінансово-економічної функції в менеджменті для ухвалення управлінських рішень.

У наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як, Аксентюк М.М., Аніскін Ю.П., Давидович І.Є., Даше А., Кармінський А.М., Майер Е., Манн Р., Оліфіров О.В., Пушкар М.С., Стефанюк І.Б., Терещенко О.О., Фольмут Х.Й., Хан Д. та інших достатньо ґрунтовно досліджені теоретичні питання, пов'язані із загальними процесами створення системи контролінгу, проте потребують подальшого вивчення окремі аспекти організації оперативного контролінгу, його сучасні інструменти та вироблення рекомендацій щодо створення такої системи на реальному підприємстві.

Актуальність і значущість проблеми визначили мету і завдання кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних аспектів та внесення авторських пропозицій щодо організації оперативного на ТОВ «ГАРАНТ-2005».

Відповідно до мети у кваліфікаційній роботі поставлені наступні завдання:
визначити сутність контролінгу, його основні цілі та сфера застосування;

дати характеристику сучасному інструментарію оперативного контролінгу підприємства;

розглянути закордонний та вітчизняний досвід використання оперативного контролінгу в управлінні підприємствами;

проаналізувати суб'єкт та об'єкт системи управління ТОВ «ГАРАНТ-2005»;

провести аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «ГАРАНТ- 2005»;

дослідити стан організації оперативного контролінгу на ТОВ «ГАРАНТ-2005»;

сформувати систему оперативного контролінгу на ТОВ «ГАРАНТ- 2005»;

запропонувати організаційне забезпечення оперативного контролінгу на ТОВ «ГАРАНТ- 2005».

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

Предметом роботи є особливості організації оперативного контролінгу на ТОВ «ГАРАНТ- 2005».

Методологічною основою дослідження є наукові положення теорії менеджменту, законодавчі і нормативні документи, дослідження вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені створенню оперативного контролінгу, дані статистичної звітності, аналітичних розрахунків автора, які було виконано в процесі проведення дослідження.

В роботі використано системний метод, метод статистичних порівнянь, аналізу і синтезу, економіко-математичних розрахунків, а також методи групування та узагальнення.

Апробація наукових досліджень була проведена на Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції, 09.06.2022 р. «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах воєнного стану» (Полтава, 09 червня 2022 р.).

Наукова новизна отриманих результатів полягає у наступному:

систематизовано процедуру створення системи оперативного контролінгу на ТОВ «ГАРАНТ- 2005» і її організаційне забезпечення.

Практичне значення одержаних результатів полягає в покращенні у стратегічному періоді результатів діяльності ТОВ «ГАРАНТ-2005», використовуючи інструменти оперативного контролінгу.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що розміщені на 92 сторінках текстової частини. Вона містить: 15 таблиць, 14 рисунків та 72 використаних джерел, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність контролінгу, його основні цілі та сфера застосування

В Україні термін «контролінг» прийшов з європейських країн на початку 90-х років ХХ ст. Це пов'язано з переходом країни до ринкових відносин та необхідністю заміни внутрішнього обліку на ефективну систему прийняття управлінських рішень. За умов функціонування в динамічному зовнішньому середовищі, актуальним для українських підприємств стає пошук нових ефективних методів та інструментів управління, покликаних підвищувати їх конкурентоспроможність та забезпечувати досягнення їх короткострокових та довгострокових цілей [8]. Існує велика кількість визначень контролінгу: від рівняння «контролінг = німецький (європейський) варіант управлінського обліку» до визначення контролінгу філософією менеджменту. Проте для більш чіткого обґрунтування сутності контролінгу та визначення його ролі у процесі управління підприємством необхідно проаналізувати праці вітчизняних та зарубіжних вчених, присвячених формулюванню цього терміну (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «контролінг»

Автор	Визначення
1	2
Головкова Л.С. [15]	Контролінг – це функціонально і змістовно відособлений напрямок економічної роботи на підприємстві, який можна розглядати як систему управління процесом досягнення цілей і результатів діяльності підприємства.
Кіндрацька Л. [31]	Контролінг – це управління та спостереження на засадах планування, обліку, аналізу, контролю і прийняття управлінських рішень, інтегрованих у цілісну систему управління підприємством, орієнтовану на тривалу його діяльність на вітчизняному та світовому товарних ринках.

Продовж. табл. 1.1

1	2
Лавінський Г. [36]	Контролінг – це наглядовий механізм, який забезпечує концентрацію контрольних дій на пріоритетних напрямках фінансової діяльності банку, своєчасне фіксування відхилень фактичних її результатів від передбачених планами та прийняття оперативних управлінських рішень, що забезпечують її нормалізацію.
Майер Е. [37]	Контролінг – це сукупність методів оперативного і стратегічного управління: обліку, планування, аналізу і контролю, що об'єднані на якісно новому етапі розвитку ринкових відносин на Заході в єдину систему, функціонування якої підкоряється певній меті.
Омельченко Г.В. [45]; Хайлук С.О. [77]	Контролінг – це орієнтована на досягнення цілей інтегрована система інформаційно-аналітичної і методичної підтримки у процесі планування, контролю, аналізу і прийняття управлінських рішень в усіх функціональних сферах діяльності підприємства.
Ткаченко А.М. [71]	Контролінг – це система забезпечення здатності підприємства до виживання в двох аспектах: короткостроковому – оптимізація прибутку – і в довгостроковому – збереження і підтримка гармонійних відносин і взаємозв'язків даного підприємства з навколишніми сферами: природною, соціальною, господарською.
Фольмут Х.Й. [75]	Контролінг – це цілісна концепція економічного управління підприємством, що спрямована на виявлення всіх шансів і ризиків, що пов'язані з отриманням прибутку в умовах ринку.
Хан Д. [78]	Контролінг – це інтегрована система, заснована на безперервному потоці внутрішньої та зовнішньої інформації система планування та контролю.

Як видно з табл. 1.1, автори для визначення сутності контролінгу використовують багато різноманітних категорій: механізм, система, управління, концепція, методи та інструменти, функція, напрям, діяльність тощо. Тому можна узагальнити всі наведені визначення наступним чином: контролінг – це система управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства, використовуючи відповідні інструменти та методи.

Основна мета контролінгу в умовах підприємства, як вважає Д. Хан, є похідною від цілей підприємства [78]. Контролінг сприяє досягненню головної вартісної (монетарної) мети підприємства – оптимізації фінансового результату через максимізацію прибутку і цінності капіталу за гарантованої ліквідності.

Виходячи з цього, Стефанюк І.Б. вважає головною метою контролінгу оптимізацію фінансового результату за гарантованої ліквідності [66].

Група авторів [16, 17, 41, 52] ототожнює мету контролінгу з обов'язками менеджера і відносить функціональні обов'язки контролера на загальний управлінський персонал підприємства, не визначаючи необхідності й доцільності зазначеного напрямку для діяльності підприємства.

Таким чином, головна мета контролінгу – це побудова системи прийняття і реалізації управлінських рішень на основі оцінювання господарської ситуації для забезпечення ефективної діяльності підприємства й отримання оптимального фінансового результату. Система цілей контролінгу наведена на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Система цілей контролінгу (складено на основі [20])

Для досягнення поставлених цілей на підприємствах контролінг має забезпечувати виконання наступних завдань:

координацію управлінської діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства;

інформаційну і консультаційну підтримку прийняття управлінських рішень; створення і забезпечення функціонування загальної інформаційної системи управління підприємством;

забезпечення раціональності управлінського процесу;

впровадження систем планування, контролю й аналізу діяльності;

забезпечення мотивації персоналу в підвищенні ефективності роботи підприємства [13].

Домінуючу позицію серед переліку завдань контролінгу займають планування та бюджетування, контроль та інформаційне забезпечення, які представлені як «класичні» завдання контролінгу у повсякденній діяльності підприємств. Слід відзначити, що більшості завдань притаманні елементи аналізу. Цим підкреслюється неможливість контролінгу без фінансової аналітики [22].

Перелік функцій контролінгу для українських підприємств обґрунтовано в роботі Терещенко О.О. [70]. Основні функції контролінгу представлені на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Основні функції контролінгу (складено на основі [70])

Функціонування системи контролінгу базується на ряді принципів [7]:

принцип руху й гальмування. Для забезпечення тривалого й стійкого існування організації необхідні її зростання, розвиток і, як наслідок, стабільне одержання прибутку;

принцип своєчасності. В умовах динамічного розвитку ринку керівництву для прийняття рішень необхідно постійно проводити моніторинг і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища з метою зміцнення позицій організації й оперативно враховувати шанси й ризики, які виникають і їхній можливий вплив на прибуток;

принцип стратегічної свідомості. Інформація, отримана від працівників, має велике значення для проведення заходів, що забезпечують стійке майбутнє фірми. Керівникам організації і її співробітникам необхідно приймати не тільки тактичні рішення, що дають швидкий економічний ефект і реальні вигоди в поточному плані, але й рішення, що дозволяють реалізувати стратегічні завдання;

принцип документування. Документування дозволяє в будь-який момент установити інформацію, яка відправляється й приймається, її зміст, дату передачі, імовірність і повноту інформації. Завдяки цьому принципу рішення щодо оперативних питань приймаються з урахуванням стратегічної позиції фірми, стимулюючи таким чином першочергову реалізацію стратегічних цілей.

Підсумовуючи вищезазначене, доцільно виокремити найбільш адаптивні принципи контролінгу в системі управління підприємством [17]:

принцип безперервності діяльності, який передбачає забезпечення постійного управління й оптимізацію, одержання й оцінку інформації, необхідної для цього;

системний підхід, який передбачає побудову системи планування, обліку, аналізу й контролю на всіх стадіях процесу виробництва й реалізації продукції в сукупності із продукцією й роботою персоналу;

принцип своєчасності, який передбачає проведення моніторингу й аналізу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища з метою обліку й визначення впливу на рівень витрат підприємства;

принцип документування, який передбачає незалежність підприємства під час визначення порядку ведення обліку, аналізу, контролю і прийняття управлінських рішень;

принцип пріоритетності стратегічних цілей, який потребує від контролінгу обґрунтування перспектив підприємства й визначення реальних стратегічних цілей;

принцип комплексності, згідно з яким контролінг повинен здійснюватися на кожній наступній стадії виникнення витрат, виходячи з результатів попередньої;

принцип гнучкості, який передбачає швидке й чітке реагування служби контролінгу підприємства на зміну умов зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства;

принцип бюджетування, який передбачає використання контролінгу в як інструмента планування, контролю й регулювання, координування діяльності різних підрозділів на підприємстві.

Об'єктами контролінгу варто визначити: ресурси підприємства, господарські процеси, фінансову діяльність підприємства, показники ефективності роботи підприємства.

Таким чином, підсумовуючи вищевикладене, можна зазначити, що функції та завдання контролінгу на підприємстві завжди мають формуватися відповідно до цілей, які стоять перед певним підприємством на сучасному етапі його господарювання. Перш за все це залежить від конкретних виконавців, від упровадженої відомої чи власної концепції створення та функціонування контролінгу на підприємстві, розмежування обов'язків між окремими структурними підрозділами економічного спрямування.

Враховуючи це, далі необхідно охарактеризувати функціонування системи контролінгу та описати сучасні її інструменти.

1.2. Сучасний інструментарій оперативного контролінгу підприємства

В даний час на багатьох українських підприємствах існує необхідність в інтегрованій методичній і інструментальній базі для підтримки основних функцій менеджменту – планування, контролю, обліку і аналізу, координації різних аспектів управління бізнес-процесами. Це підтверджується, наприклад, зростанням інтересу з боку багатьох вітчизняних компаній до програмного забезпечення планування і обліку на підприємстві. Проте тільки впровадження хай і найбільш просунутих (і дорогих) програм не може сприяти створенню чіткої картини функціонування того або іншого господарюючого об'єкту.

Сучасні методи аналізу і прогнозування залишаються невживаними, а менеджмент виявляється не в змозі скласти навіть середньострокові плани. Причому вживаний менеджерами і аналітиками інструментарій розрізняється по підрозділах, що може викликати утруднення в координації і недостатність інформації у керівництва. Проблему ув'язки управлінської інформації в єдине ціле в рамках окремої узятої компанії вирішує контролінг [14].

За періодом дії контролінг поділяється на оперативний і стратегічний.

Інструментарій оперативного контролінгу можна класифікувати за сферою застосування (табл. 1.2).

Відзначимо, що необхідно ретельним чином зважувати необхідність впровадження того або іншого інструменту. Наприклад, навряд чи підприємству, що діє на монопольному ринку (або в умовах олігополії), потрібні інструменти для докладного аналізу конкурентів. У подібних випадках система бюджетування є найбільш відповідним методом планування. Використання ж такої системи в компаніях, повністю залежних в отриманні доходів від творчого потенціалу співробітників, часто дає негативний ефект із-за зниження мотивації [27].

Таблиця 1.2 – Інструментарій оперативного контролінгу по сферах застосування*

Сфера застосування	Інструментарій
Облік (система управлінської звітності)	- звіти про господарську діяльність, зокрема звітні; - облікові форми; - показники управлінського обліку; - методи аналізу звітності.
Організація потоків інформації	Система документообігу, карта бізнес-процесів
Планування	Аналіз і оптимізація об'єму замовлень, ABC-аналіз, аналіз точки безбитковості, управління за відхиленнями, аналіз вузьких місць, методи аналізу інвестиційних проектів, маржинальний аналіз, збалансована система показників (BSC), методи розрахунку комісійних винагород, аналіз знижок, аналіз збуту, функціонально-вартісний аналіз, аналіз структури споживання, вибір між постачаннями з боку і власним виробництвом, методи аналізу конкуренції, бенчмаркінг, методи портфельного аналізу, аналіз потенціалу, аналіз життєвого циклу продукту, SWOT-аналіз, аналіз сценаріїв, аналіз ланцюжка цінностей, аналіз конкурентних сил Портера, аналіз якості обслуговування, аналіз бар'єрів входу, аналіз чутливості, мережеве планування, графік Ганта, методики ціноутворення, бюджетування, визначення цільових витрат, методи лінійного програмування, розрахунок рівня запасів, планування завантаження потужностей.
Моніторинг і контроль	Система раннього попередження, аналіз розривів, контроль відповідності фактичних показників плановим, аналіз витрат по центрах обліку і звітності.

*складено на основі [32, 34, 52]

Сутність оперативного контролінгу полягає у формуванні засобів і методів ефективного управління поточними цілями підприємства. Основним завданням є допомога менеджерам в досягненні запланованих цілей, які виражаються у вигляді кількісних значень рівнів рентабельності, ліквідності і прибутку [10]. Оперативний контролінг орієнтований на короткостроковий результат, тому його інструментарій принципово відрізняється від методів і методик стратегічного контролінгу [55]. Головною метою оперативного контролінгу є створення такої системи управління, що ефективно допомагає досягти поточних цілей підприємства, а також оптимізує співвідношення «витрати – обсяг – прибуток».

Розглянемо основні види контролінгу за періодом дії та основні інструменти, що використовуються у межах кожного з них (рис. 1.3).

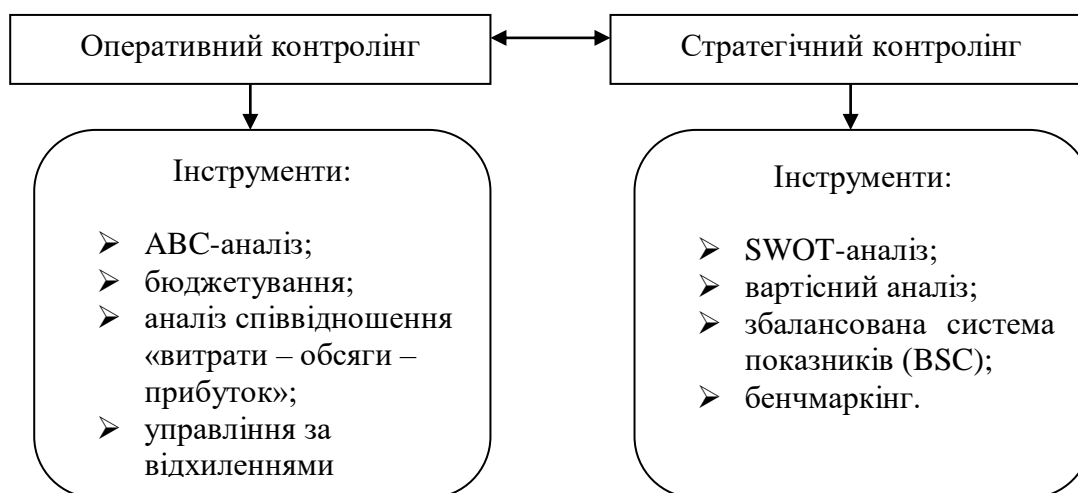


Рисунок 1.3 – Основні інструменти контролінгу за його видами (складено на основі [49])

Основні інструменти оперативного контролінгу [10]:

ABC-аналіз;

бюджетування;

аналіз співвідношення «витрати – обсяги – прибуток»;

управління за відхиленнями.

ABC-аналіз полягає у виявленні та оцінюванні кількісних значень небагатьох величин, частка яких у загальній сукупності вартісних показників найбільша, здійснюється з метою селективного добору найцінніших для підприємства постачальників і клієнтів, найважливіших видів сировини та матеріалів, найбільш вагомих елементів витрат, найрентабельнішої продукції, найефективніших напрямів капіталовкладень. Кінцева мета – концентрування уваги на пріоритетних напрямках зниження собівартості продукції, а також визначення реальних шляхів підвищення обсягів реалізації [70].

Оскільки в структурі собівартості продукції більшості вітчизняних підприємств найвагоміша частка припадає на витрати з придбання сировини й матеріалів, суб'єктам господарювання доцільно здійснювати ABC-аналіз саме цього елемента витрат як за окремими постачальниками, так і за видами сировини й матеріалів. В останньому разі аналіз спрямований на добір видів

сировини (матеріалів, комплектуючих), на які у вартісному вираженні припадає найбільша частка у структурі собівартості за даним елементом витрат [55].

При ABC-аналізі сировини здійснюється класифікація окремих її видів:

A-сировина – види сировини, на які припадає понад 50% витрат у загальній структурі закупок;

B-сировина – види сировини, відповідна частка яких перевищує 25%;

C-сировина – інші, незначні за внеском у собівартість види сировини.

Найбільші резерви зниження витрат за елементом “сировина” виявляються під час аналізу A-сировини.

Заходами для розкриття таких резервів можуть бути:

обчислення норм витрат за методом нуль-базис бюджетування;

підбір економічніших технологій;

переговори з постачальниками щодо зниження закупівельних цін; пошук альтернативних постачальників;

посилений контроль за збереженням сировини тощо.

Бюджетування – інструмент оперативного контролінгу. Бюджетування найефективніше при фінансовій структурі підприємства, організованій у вигляді центрів фінансової відповідальності (ЦФВ) (які виділяються, ґрунтуючись на організаційній структурі підприємства). Як правило, виділяють чотири типи ЦФВ (залежно від того, на які показники може впливати безпосередньо цей центр відповідальності і його керівник): центр прибутку, центр доходу, центр витрат, центр інвестицій. Бюджет – це план діяльності організації, виражений в кількісних показниках. Форми бюджетів організація розробляє сама з урахуванням власної специфіки, нормативно вони не встановлені [39].

Аналіз співвідношення «витрати – обсяги – прибуток» (аналіз точки беззбитковості) ґрунтується на зіставленні трьох величин – витрат підприємства, доходу від реалізації й прибутку, залежність яких дає змогу визначити виторг від реалізації (обсяг реалізації), що за відомих величин постійних витрат підприємства і змінних витрат на одиницю продукції забезпечить беззбитковість діяльності або запланований фінансовий результат [18, 45].

Переваги такого виду аналізу: дає змогу визначити обсяг продажу, при якому досягається беззбитковість виробництва або заданий фінансовий результат; простота, наочність і оперативність методу.

Недоліки методу: поділ витрат підприємства на змінні, які лінійно залежать від обсягу продукції, і постійні, які від нього не залежать, що на практиці зробити складно; будь-яка зміна наявних у моделі чинників (змінних і постійних витрат, обсягу реалізації й ціни) може суттєво змінити кінцевий результат; графічне вирішення моделі стає неможливим при кількості видів продукції більше ніж три.

Управління за відхиленнями – це система діяльності, заснована на виявленні і доведенні до відома керівників тільки тих сигналів, які вимагають його особистої уваги [15]. Іншими словами, це система, націлена на полегшення праці керівника за рахунок розподілу усєї ділової інформації на дві частини:

з однією можуть впоратися підлеглі;

інша ж вимагає втручання самого керівника.

Основними компонентами управління за відхиленнями є вимір, прогноз, відбір, спостереження та порівняння [15].

Вимір – це оцінка, часто кількісна, різних видів діяльності, якою керівник займався у минулому або виконує тепер. Без подібної оцінки неможливе виявлення виключень, що вимагають втручання.

Прогноз – це аналіз отриманих при вимірі оцінок, заснований на розумінні та застосуванні виявлених тенденцій на майбутнє.

Відбір – забезпечення знання критеріїв, якими слід керуватися управлінському персоналу досягнувши цілей, що стоять перед організацією.

Спостереження – стадія оцінки ситуації, яка дає керівникові зведення про поточний стан справ.

Порівняння – фактичний стан справ порівнюється з плановим, виділяються відхилення від норми.

На результатах оперативного контролінгу базується стратегічний. Стратегічний контролінг повинен допомагати підприємству ефективно

використовувати наявні у нього переваги і створювати нові потенціали успішної діяльності в перспективі. Основні інструменти стратегічного контролінгу наступні [56]:

SWOT-аналіз;

вартісний аналіз;

збалансована система показників (BSC);

бенчмаркінг.

Одним із методів стратегічного контролінгу є так званий аналіз сильних (Strength) і слабих (Failure) місць, і наявних шансів (Opportunity) і ризиків (Threat). В економічній літературі цей вид аналізу відображається також як SWOT-аналіз (SWOT-analysis) [62]. Даний вид аналізу може здійснюватися щодо всього підприємства, його структурних підрозділів, а також в розрізі окремих видів продукції. На основі результатів аналізу ендogenous середовища розробляються рекомендації відносно:

усунення наявних слабих місць;

ефективного використання існуючого потенціалу (сильних сторін).

SWOT-аналіз може бути детальним і проводитися в розрізі окремих функціональних блоків діяльності, центрів витрат, видів продукції і тому подібне.

У процесі аналізу сильні і слабкі місця підприємства слід оцінити з урахуванням основних тенденцій змін в зовнішньому щодо підприємства середовищі. Так, ліквідність підприємства на актуальну дату може бути сильною стороною підприємства, проте через деякий період в результаті дії зовнішніх чинників вона може стати недостатньою і перетворитися на слабе місце. Оскільки сильні і слабкі місця, як правило, є відносними величинами, в процесі аналізу їх слід порівнювати з аналогіями на підприємствах-конкурентах. Під час аналізу сильних і слабих місць визначаються критичні сфери, які під дією специфічних зовнішніх і конкурентних чинників впливають на економічні результати підприємства. Потім визначаються ключові параметри чинників, які

впливають на ефективність господарської діяльності. Результати аналізу показуються наочно у вигляді діаграм, матриць, схем, графіків [67].

Вартісний аналіз – це метод стратегічного контролінгу, який полягає в дослідженні функціональних характеристик продукції на предмет еквівалентності їх вартості і корисності. Отже, в центрі уваги вартісного аналізу знаходяться функціональні і вартісні параметри продукції (робіт, послуг), саме тому цей вид аналізу позначають також як функціонально-вартісний. В ході аналізу здійснюється класифікація функцій продукту в розрізі функціональних класів: головні, додаткові і непотрібні. На основі цього розробляються пропозиції щодо мінімізації витрат на виконання кожної функції, а також щодо ануляції другорядних функцій, які вимагають значних витрат [58].

Вартісний аналіз розглядається як один з дієвих інструментів скорочення собівартості продукції, зокрема витрат на сировину і матеріали. В процесі аналізу досліджуються всі без виключення характеристики продукту, статті калькуляції на предмет виявлення резервів зниження собівартості. За оцінками західних експертів, при успішному вартісному аналізі можна виявити резерви зниження витрат в розмірі до 20 % собівартість продукції [58].

Аналіз може проводитися не тільки щодо продукції (робіт, послуг), а також в розрізі окремих структурних підрозділів (центрів витрат) або виробничих процесів. На практиці вартісний аналіз, як правило, комбінується з іншими методами контролінгу, зокрема бенчмаркінгом, ABC-аналізом, SWOT-аналізом, причому результати аналізу сильних і слабих місць є основою для вибору об'єктів вартісного аналізу.

Збалансована система показників (англ. Balanced Scorecard (BSC)) – це система стратегічного управління організацією на підставі вимірювання та оцінки ефективності її діяльності за набором показників, підібраних таким чином, щоб врахувати всі суттєві (з точки зору стратегії) аспекти діяльності організації (фінансові, маркетингові, виробничі і т. ін.) [48]. Вона трансформує місію і загальну стратегію організації у систему взаємозв'язаних показників.

На практиці досить часто виникають труднощі під час реалізації стратегії: помітний серйозний розрив між стратегічними цілями і щоденними діями співробітників, між баченням вищого керівництва й ініціативами, що починаються на нижчому рівні управління [48]. Збалансована система показників ефективно вирішує всі ці проблеми, керуючи такими ключовими процесами, як переведення бачення в стратегії; доведення стратегій до всіх рівнів системи управління; бізнес-планування і розподіл ресурсів; зворотний зв'язок, навчання і поточний моніторинг виконання стратегії.

Бенчмаркінг – це процес порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваного підприємства (структурного підрозділу) з аналогічними об'єктами інших підприємств чи структурних підрозділів [74]. Основна мета бенчмаркінгу полягає у виявленні негативних відхилень у значеннях порівнюваних показників і причин таких відхилень та розробленні пропозицій щодо їх усунення.

Отже, застосування вказаних методів у розрізі оперативного і стратегічного контролінгу дозволить знайти проблемні місця у функціонуванні підприємства і розробити вчасні заходи із підвищення ефективності його діяльності.

У процесі впровадження контролінгу на підприємстві необхідно використовувати зарубіжний і вітчизняний досвід його використання, що буде розглянуто у наступному підрозділі.

1.3. Закордонний та вітчизняний досвід використання оперативного контролінгу в управлінні підприємствами

Контролінг ґрунтується на трьох компонентах: економічна система, управління, інформаційна система. Наявність цих трьох складових підтверджується історичними етапами розвитку контролінгу, впродовж яких змінювалися пріоритети і орієнтації концепції: у 1930-ті роки це була система

обліку, у 1970-1980-х роках – управлінська інформаційна система, у наш час – система управління [30, 81]. Зростаючу популярність контролінгу експерти пояснюють новими можливостями не тільки для фінансового менеджменту, але і для менеджменту компанії в цілому. Підприємства, що створили службу контролінгу, підвищили ефективність використання всіх видів ресурсів, а також істотно поліпшили якість ухвалення управлінських рішень. Однак слід зазначити, що схему контролінгу, яка функціонує за кордоном, неможливо впровадити повною мірою в наших умовах. Кожна країна має свою власну економічну модель, а також умови ведення бізнесу. В той же час, існують базові принципи, які є універсальними щодо використання.

За досить тривалий час розвитку контролінгу в світовій практиці було реалізовано безліч консалтингових проектів, проведено велику кількість досліджень, симпозіумів і конференцій з питань контролінгу [50]. Проте інтерес до нього не спадає і постійно з'являються нові методи, що дають можливість підвищувати ефективність управління компаніями різних галузей та організаційно-правових форм. Існує велике число освітніх установ, консалтингових і високотехнологічних компаній, що займаються розвитком і впровадженням контролінгу. Однією з найвпливовіших організацій в цій сфері є Міжнародна група контролінгу (International Group of Controlling), яка об'єднує в собі 27 компаній і освітніх установ з Німеччини, Швейцарії, Австрії, Польщі, Чехії, Словенії, Угорщини, Білорусі і Росії. Основними цілями Міжнародної групи контролінгу виступають [66]:

- визначення вимог до професії і ролі контролера в компанії;
- організація форуму для обміну думками та ідеями;
- створення бази для узгодження і подальшого розвитку концепцій контролінгу, а також для вироблення єдиної термінології контролінгу;
- налагодження зв'язків з науковими колами і суміжними дисциплінами;
- підвищення попиту на ринку на освітні програми з контролінгу і забезпечення їх високої якості;

визначення стандартів якості діяльності членів групи і сертифікація учбових програм;

розробка основ для подальшої сертифікації фахівців у сфері контролінгу.

У науковому дослідженні Хайлука С.О. [76] було систематизовано інформацію про особливості застосування системи контролінгу на підприємствах різних країн. Дана інформація відображена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика застосування системи контролінгу в управлінні підприємствами різних країн

Чинники	Німеччина	США	Польща	Україна
1	2	3	4	5
Найбільш вживані функції контролінгу	Облік Інформаційне забезпечення Оперативне та стратегічне планування Координація	Облік Інформаційне забезпечення Стратегічне планування Консалтинг Аналіз	Інформаційне забезпечення Аналіз Планування	Аналіз Інформаційне забезпечення Оперативне планування
Методи контролінгу	Бюджетування Вартісний ABC та XYZ-аналізи Матриця Мак-Кінсі Аналіз конкурентних переваг Портера Аналіз точки безбитковості SWOT-аналіз Аналіз собівартості	Бюджетування Функціональний аналіз Бенчмаркінг Матриця БКГ SWOT-аналіз Аналіз витрат за центрами обліку і звітності	SWOT-аналіз Бюджетування Аналіз відхилень Аналіз ризиків Аналіз точки безбитковості	SWOT-аналіз Аналіз ризиків Бюджетування Аналіз точки безбитковості Аналіз витрат Факторний аналіз Бенчмаркінг Матриця БКГ
Галузева приналежність та сфера діяльності підприємств-користувачів контролінгу	Виробничі компанії Підприємства торгівлі та послуг Некомерційний сектор (лікарні, державні установи, комунальні служби, армії, футбольні клуби)	Виробничі компанії Підприємства торгівлі та послуг	Підприємства торгівлі та послуг Виробничі компанії	Виробничі компанії Оптові торгові підприємства

Продовж. табл. 1.3

1	2	3	4	5
Розмір підприємства	Великі диверсифіковані компанії Холдингові компанії Промислово-фінансові групи	Великі диверсифіковані компанії Холдингові компанії Промислово-фінансові групи	Суб'єкти малого та середнього бізнесу Великі компанії	Великі компанії з диверсифікованою системою виробництва Холдингові компанії Промислово-фінансові групи
Вид контролінгу	Виробничий контролінг Контролінг інвестицій Контролінг збуту Контролінг фінансового результату Контролінг витрат Контролінг логістики	Контролінг витрат Контролінг бізнес-процесів Виробничий контролінг Контролінг фінансових результатів та ліквідності	Виробничий контролінг Контролінг витрат Контролінг збуту Контролінг фінансового результату та ліквідності	Контролінг витрат Контролінг фінансового результату Контролінг інвестицій та інновацій

У Німеччині контролінг розвивається близько 50-ти років. Типовим для розвитку контролінгу в цій країні є те, що більшу зацікавленість даною темою проявляють великі компанії, ніж малі чи середні. Це очевидно, оскільки в міру зростання підприємства внутрішньофірмова прозорість починає знижуватися, що може призвести до спаду ефективності управління. Окрім того, інтерес до нових інструментів у сфері контролінгу першими починають також проявляти саме великі компанії. Оскільки, якщо хоч одна нова технологія дає позитивний результат, то ефект від її впровадження покриє витрати на впровадження решти інновацій. Малі і середні компанії, як правило, не спроможні фінансувати ризикові проекти, і очікують спочатку на позитивні результати впровадження нових ідей у великому бізнесі [28].

Окрім того, зацікавленість контролінгом в Німеччині можна диференціювати за галузевою специфікою суб'єктів господарювання. Традиційно контролінг використовується у виробничих компаніях. Це пов'язано, передусім, з гострою ціною конкуренцією в більшості виробничих галузей,

постійним оновленням виробничих технологій, скороченням життєвих циклів продуктів, зростанням непрямих витрат [28].

Всі ці чинники примушують докладати безперервні зусилля до пошуку внутрішніх резервів і підвищення ефективності діяльності компанії. Проте загострення конкуренції і динамічність зовнішнього середовища послужили причинами впровадження контролінгу в торгових компаніях та компаніях сфери послуг. Крім того, останніми роками контролінг активно впроваджується в практику роботи компаній так званого “некомерційного” сектора економіки, а саме в лікарнях, державних установах, комунальних службах, армії і навіть футбольних клубах. У зв’язку з високою наукомісткістю німецької економіки широке поширення на підприємствах Німеччини набув контролінг також у сфері НДДКР. Такі інструменти, як бюджетування НДДКР, розрахунок цільових витрат (Target Costing) і розрахунок витрат за життєвим циклом продукту (Life Cycle Costing) активно використовуються будь-якою компанією, в якій є підрозділ досліджень і розробок. Якщо ж говорити про особливості застосування методів контролінгу саме в Німеччині, то потрібно виділити типову проблему німецьких компаній – високу частку непрямих витрат. Її причинами є зростання вартості персоналу (заробітна плата, відрядження, підвищення кваліфікації), заміщення ручної праці автоматизованими технологіями, зростання витрат на маркетинг і збут (дослідження ринку, реклама, дистрибуція), індивідуалізація попиту. Як результат, досить високою популярністю користуються такі інструменти, як розрахунок витрат по процесах, вартісний аналіз непрямих витрат і бюджетування [80].

Широкого розповсюдження система контролінгу на німецьких підприємствах зазнала при прогнозуванні цін на продукцію та послуги для визначення нижніх можливих рубежів цін і тарифів, розрахунку очікуваних прибутків, податкових платежів та створюваних резервів. У рамках контролінгу перевіряється ефективність альтернативних варіантів інвестицій перед та в ході їх здійснення, моделюються умови реалізації проекту. Інформація, яка поставляється службою контролінгу керівництву підприємства, є незамінною для

оперативного та стратегічного управління. Процесно орієнтований підхід до управління фінансами компаній, що активно обговорюється останніми роками, також впливає на формат системи контролінгу в середній німецькій компанії. Фактично це означає участь контролера в оптимізації бізнес-процесів, побудові процесно орієнтованої організаційної структури і використання вищезгаданого методу розрахунку витрат по процесах. Наступний аспект пов'язаний з глобалізацією і активною інтеграцією німецького бізнесу в європейську і світову економіку [28].

Актуальною темою для обговорення є орієнтація системи контролінгу на Міжнародні стандарти фінансової звітності (International Financial Reporting Standards, IFRS), відповідно до яких повинні бути приведені всі національні облікові системи країн Європейського Союзу [72].

Аналіз досвіду використання концепції контролінгу в США свідчить, що значна кількість традиційних функцій контролера безпосередньо входить в обов'язки віце-президента по фінансах. Однак у порівнянні з традиційними концепціями контролери залучені в значно більше коло бізнес-операцій. Контролери відповідають за виконання функції фінансового обліку, наповнення основних компонентів інформаційних систем. Крім того, американські контролери зберігають відповідальність за фінансові системи підприємства, аспекти фінансового менеджменту, а також за елементи фінансової звітності підприємства. В умовах глобалізації бізнесу американські контролери також здійснюють глобальне фінансове бюджетування і планування, нагляд за центрами відповідальності та підготовку звітності за показниками прибутковості. Фактично найбільшу участь в операційній діяльності підприємства беруть контролери, тісно пов'язані з функціональними сферами діяльності, а не контролери в корпоративних штаб-квартирах [72].

У процесі зміни середовища бізнесу контролеру необхідно адаптуватися до істотно відмінних вимог, які включають стратегічне планування і партнерство. Сьогодні американський контролер повинен мати навички, які включають допомогу керівнику у формуванні стратегії підприємства, надання

консультаційних послуг керівництву в розробці цілей. Як показав проведений аналіз зарубіжного досвіду, ефективність впровадження методів контролінгу підтверджується не тільки високорозвинутими країнами, такими як США, Великобританія чи Німеччина, а й країнами пострадянського простору. Наприклад, поширююча конкуренція та вступ Польщі до ЄС стимулює інтерес польських підприємців до планування, аналізу відхилень і бюджетування. Цікавим моментом в їх практичній діяльності є те, що велика частина польських компаній як інструмент інформаційного забезпечення контролінгу використовує Excel, а не спеціальні програмні продукти. Аналогічна ситуація, проте, має місце і в Німеччині. Однак при цьому виникають проблеми з перенесенням даних з інформаційних бухгалтерських систем [72].

Як зазначають польські фахівці з контролінгу, у Польщі сучасну управлінську систему використовує не тільки середній, але і малий бізнес. Хоча необхідність контролінгу в малому бізнесі є на сьогодні дискусійним питанням для багатьох спеціалістів у даній сфері.

У країнах пострадянського простору контролінг почали застосовувати лише в 90-ті роки минулого сторіччя. Наприклад, підйом економіки після дефолту України 1998 р., збільшення прибутковості, поліпшення фінансового становища компаній і можливість збільшення капітальних вкладень за рахунок прямих західних інвестицій спричинили інтерес до контролінгу інвестицій і контролінгу проектів. Основними чинниками, що обумовлюють інтерес до контролінгу з боку українських компаній, є [79]:

досягнення підприємством піку свого життєвого циклу вимагає підвищення ефективності діяльності за рахунок пошуку внутрішніх резервів;

бажання власників удосконалювати та оптимізувати рівень корпоративного управління своєю компанією.

Сучасний стан контролінгу в Україні характеризується явним ухилом в оперативний контролінг, який в методичному і функціональному плані добре розроблений. Найбільш поширеними складовими оперативного контролінгу є контролінг витрат і результатів [79]. Практично всі сучасні програмні засоби

інформаційної підтримки систем управління включають блоки «Контролінг витрат», «Контролінг фінансів», «Контролінг показників ефективності». Але в умовах жорсткої ринкової конкуренції інформаційного століття суттєво більше значення має довгостроковий розвиток, основними чинниками якого є [71]:

грамотне стратегічне управління;
ефективність бізнес-процесів;
капітал компанії, втілений в знаннях і кваліфікації співробітників;
здатність організації утримувати і привертати нових клієнтів;
корпоративна культура, що заохочує інновації та організаційні поліпшення, інвестиції в інформаційні технології.

Аналіз практики використання методів контролінгу в системі управління підприємствами в Україні дозволяє зазначити, що передумови широкого застосування даної концепції вже формуються, але існують стримуючі фактори. По-перше, нестабільність політичного середовища має значний стратегічний вплив на бізнес, по-друге, продовжуються процеси перерозподілу власності. В той же час, все більше вітчизняних підприємств, переймаючи досвід закордонних фахівців і незважаючи на стримуючі фактори, розпочинають роботу щодо вивчення та впровадження у свою діяльність як окремих елементів, так і всієї системи контролінгу. На жаль, в Україні відсутні будь-які аналітичні матеріали щодо впливу системи контролінгу на загальні результати діяльності всього підприємства у зв'язку з обмеженістю горизонтів функціонування.

Висновки до розділу 1

Таким чином, дослідивши теоретичні основи організації оперативного контролінгу в системі управління підприємством можна зробити наступні висновки.

1. Контролінг необхідно розглядати як систему управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства, використовуючи відповідні інструменти та методи. Головною метою контролінгу

є побудова системи прийняття і реалізації управлінських рішень на основі оцінювання господарської ситуації для забезпечення ефективної діяльності підприємства й отримання оптимального фінансового результату.

2. З метою отримання оперативної управлінської інформації рекомендується використовувати інструменти оперативного контролінгу, такі як ABC-аналіз, бюджетування, аналіз співвідношення «витрати – обсяги – прибуток», управління за відхиленнями.

3. Вивчення закордонного досвіду використання оперативного контролінгу на підприємствах показало, що його неможливо впровадити повною мірою в наших умовах. Кожна країна має свою власну економічну модель, а також умови ведення бізнесу, до яких і треба пристосовувати базові принципи застосування контролінгу.

Отже, на основі дослідження теоретичних основ організації оперативного контролінгу в системі управління підприємством далі доцільно провести аналіз використання оперативного контролінгу на ТОВ «ГАРАНТ-2005».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ТОВ «ГАРАНТ-2005»

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «ГАРАНТ-2005»

ТОВ «ГАРАНТ-2005» створено і діє відповідно до Конституції України, Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України «Про Товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю».

Повне найменування підприємства – Товариство з обмеженою відповідальністю «ГАРАНТ-2005». Скорочене найменування – ТОВ «ГАРАНТ-2005». ТОВ «ГАРАНТ-2005» діє з метою забезпечення виконання завдань і функцій, передбачених Статутом ТОВ «ГАРАНТ-2005». В своїй діяльності керується діючим законодавством України [1-5], Статутом та внутрішніми розпорядчими актами ТОВ «ГАРАНТ-2005».

Головною метою ТОВ «ГАРАНТ-2005» є задоволення потреб населення, підприємств, установ та організацій різних форм власності у продовольчому і фуражному зерні, продуктах його переробки, не зерновій сировині, елітному і сортовому насінні, надання послуг із зберігання, переробки і реалізації сільськогосподарської продукції і отримання прибутку шляхом провадження підприємницької діяльності.

Предметом діяльності ТОВ «ГАРАНТ-2005» є:

- складське господарство;
- виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості;
- оптова торгівля зерном, насінням, та кормами для тварин;
- оптова торгівля іншими продуктами харчування;
- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах з перевагою продовольчого асортименту;
- виращування зернових та технічних культур;

організація перевезення вантажів;
надання послуг із зберігання зерна, його обробки та технологічної переробки;
виробництво борошна, крупів, хлібобулочних і макаронних виробів, інших харчових продуктів;
виробництво однорідних кормів та комбікормів, кормових добавок та інших кормових продуктів;
ведення товарного сільськогосподарського виробництва;
виращування, переробка, зберігання, закупівля (в тому числі у населення), реалізація сільськогосподарської продукції;
роздрібна торгівля з перевагою продовольчого асортименту;
організація поставок мінеральних добрив, засобів захисту рослин і насіння, агрохімічної продукції;
оптова торгівля хімічними продуктами;
надання послуг з технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів;
збирання та переробка вторинної сировини і відходів виробництва;
виробництво та реалізація альтернативних видів палива: повна переробка соломи, зерно відходів, відходів дерево переробки на паливні брикети та гранули;
здійснення інших видів діяльності, не заборонених чинним законодавством України.

Види діяльності, що підлягають ліцензуванню, здійснюються після одержання відповідних ліцензій. Виробнича діяльність Філії здійснюється при безумовному дотриманні вимог чинного законодавства України, інструкцій з охорони праці, пожежної безпеки і охорони навколишнього природного середовища.

ТОВ «ГАРАНТ-2005» в межах наданих повноважень, в порядку передбаченому внутрішніми розпорядчими документами ТОВ «ГАРАНТ-2005», за погодженням та/або відповідно до довіреності ТОВ «ГАРАНТ-2005» має

право:

укладати та виконувати господарські договори в тому числі: купівлі-продажу, оренди, найму, позички, підряду,

виконання науково-дослідних або дослідно-конструкторських та технологічних робіт, послуг, перевезення, транспортного експедирування, зберігання, страхування, доручення, комісії, позики, банківського вкладу, комерційної концесії,

про використання об'єктів промислової (інтелектуальної) власності, договори на передачу права подачі заявки та одержання патенту на об'єкти промислової власності між авторами винаходу (корисної моделі) та ТОВ «ГАРАНТ-2005»;

про виконання науково-дослідних, експериментально-конструкторських робіт;

на підставі довіреності ТОВ «ГАРАНТ-2005» здійснювати спільну господарську діяльність з українськими та іноземними підприємствами і організаціями для досягнення спільної мети, на основі об'єднання вкладів учасників (просте товариство) або без об'єднання вкладів учасників;

здійснювати зовнішньоекономічну діяльність з будь-яких видів робіт та послуг, а також проводити митні операції, що не заборонені чинним законодавством України;

здійснювати реєстрацію і зняття з обліку транспортних засобів в Державтоінспекції МВС України за місцезнаходженням автогосподарств у відповідності до розпоряджень ТОВ «ГАРАНТ-2005» як юридичної особи;

самостійно отримувати ліцензії на види діяльності, що підлягають ліцензуванню;

вимагати відшкодування збитків заподіяних сторонніми організаціями та третіми особами;

на підставі довіреності ТОВ «ГАРАНТ-2005» вести претензійно-позовну роботу;

користуватися і розпоряджатися закріпленим за Філією майном, згідно з

законодавством України, Статутом ТОВ «ГАРАНТ-2005»;

використовувати банківські рахунки для здійснення своєї діяльності;

інші права відповідно до розпоряджень та доручень ТОВ «ГАРАНТ-2005».

ТОВ «ГАРАНТ-2005» зобов'язана: діяти в інтересах ТОВ «ГАРАНТ-2005», сприяти його розвитку; дотримуватися вимог чинного законодавства, Статуту ТОВ «ГАРАНТ-2005»; виконувати рішення Загальних зборів та ТОВ «ГАРАНТ-2005», накази і розпорядження Голови Правління ТОВ «ГАРАНТ-2005» та його заступників, прийнятих в межах їх компетенції і повноважень, наданих чинним законодавством України та Статутом ТОВ «ГАРАНТ-2005»;

виконувати в першочерговому порядку роботи, які мають пріоритетне значення для ТОВ «ГАРАНТ-2005», надавати різноманітні послуги (виконувати роботи) іншим структурним одиницям та підрозділам ТОВ «ГАРАНТ-2005»;

виконувати інші обов'язки відповідно до розпоряджень та доручень ТОВ «ГАРАНТ-2005».

ТОВ «ГАРАНТ-2005» очолює директор, який призначається за рішенням Наглядової ради ТОВ «ГАРАНТ-2005».

Директор здійснює оперативне керівництво діяльністю ТОВ «ГАРАНТ-2005» та наділяється відповідно до чинного законодавства України всіма необхідними повноваженнями для виконання функціональних обов'язків.

Директор підприємства виконує обов'язки на підставі довіреності, у якій визначаються межі повноважень по управлінню майном ТОВ «ГАРАНТ-2005», а також обсяг його повноважень щодо укладання від імені ТОВ «ГАРАНТ-2005» угод та здійснення інших юридичних дій.

Директор ТОВ «ГАРАНТ-2005» може бути звільнений з посади за рішенням Наглядової ради за поданням Голови Правління ТОВ «ГАРАНТ-2005» до закінчення строку повноважень з підстав, передбачених чинним законодавством України.

ТОВ «ГАРАНТ-2005» складається з цехів, відділів, дільниць, лабораторій та інших структурних підрозділів. Організаційна структура управління ТОВ «ГАРАНТ-2005» представлена на рис. 2.1.

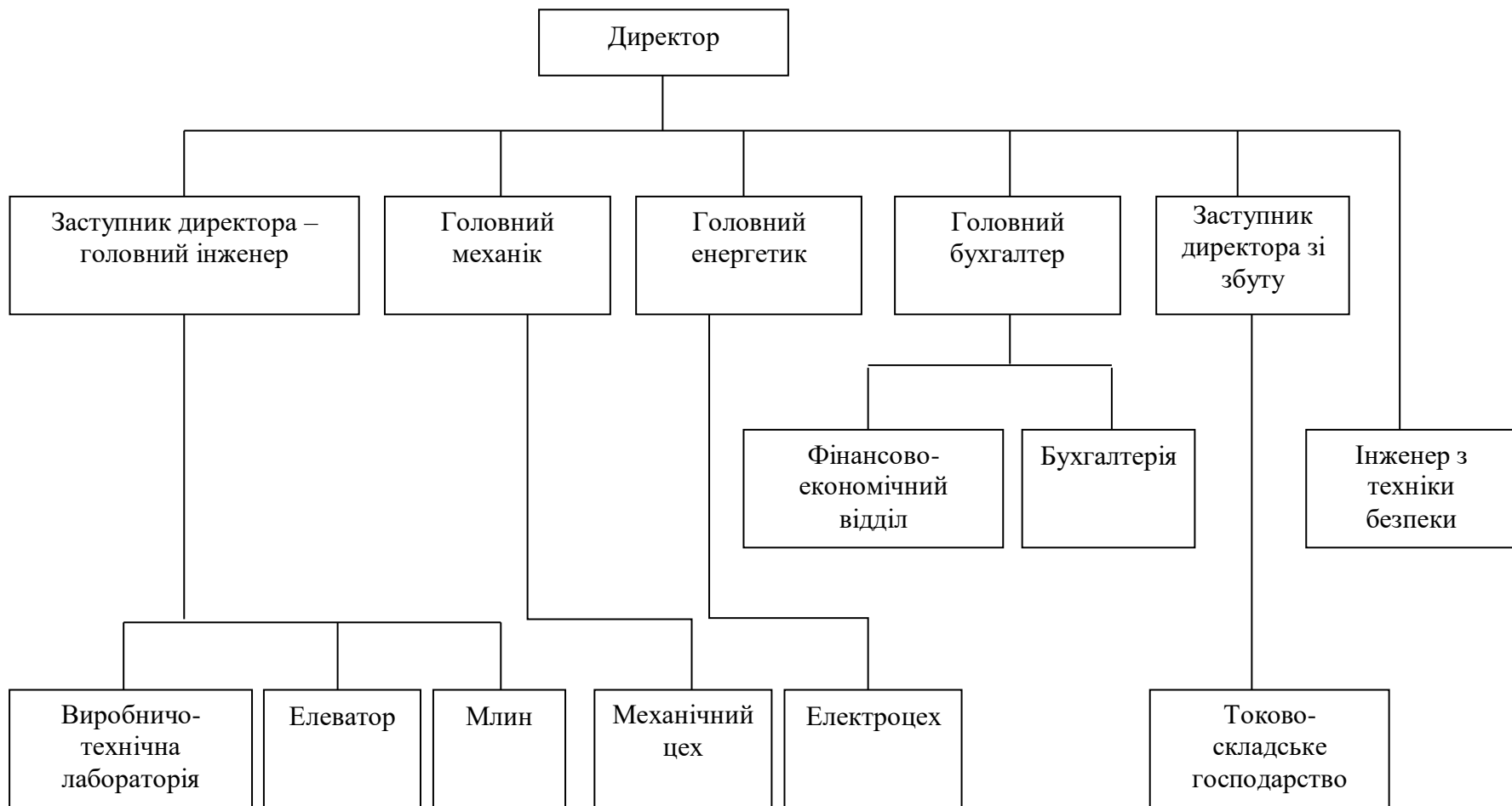


Рисунок 2.1. – Організаційна структура управління ТОВ «ГАРАНТ-2005»

Директор ТОВ «ГАРАНТ-2005», вступаючи в договірні відносини з третіми особами, зобов'язаний пред'являти для ознайомлення довіреність на право здійснення юридичних дій від імені ТОВ «ГАРАНТ-2005».

Головний інженер, головний механік, головний енергетик, головний бухгалтер, заступник директора зі збуту ТОВ «ГАРАНТ-2005» призначаються і звільняються з посади директором ТОВ «ГАРАНТ-2005».

Директор здійснює свою діяльність у відповідності до діючого законодавства, Статуту ТОВ «ГАРАНТ-2005». В межах наданих повноважень директор:

здійснює керівництво роботою ТОВ «ГАРАНТ-2005»;

приймає на роботу і звільняє працівників ТОВ «ГАРАНТ-2005»;

підписує договори;

розпоряджається майном ТОВ «ГАРАНТ-2005», є розпорядником кредитів та рахунків в банках;

видає накази та розпорядження, дає вказівки, обов'язкові для всіх працівників ТОВ «ГАРАНТ-2005»; застосовує засоби заохочення і накладає стягнення на працівників ТОВ «ГАРАНТ-2005»;

несе персональну відповідальність за господарську діяльність ТОВ «ГАРАНТ-2005», стан обліку і звітності, договірної, платіжної і трудової дисципліни.

В організаційній структурі підприємства можна виділити 3 рівні управління:

до низового рівня управління належать виробничі підрозділи, які безпосередню здійснюють виробничу діяльність та обслуговують її: виробничо-технічна лабораторія, елеватор, млин, механічний цех, електроцех, токово-складське господарство;

до середнього рівня управління належать функціональні відділи та відповідні спеціалісти: бухгалтерія, фінансово-економічний відділ, інженер з техніки безпеки;

до вищого рівня управління належить керівний персонал тобто головні спеціалісти: головний інженер, головний механік, головний енергетик, головний бухгалтер, заступник директора зі збуту.

Будь-яке підприємство працює при злагодженому системному об'єднанні ресурсів, об'єкта та суб'єкта шляхом ефективного управління. Тому далі проведемо характеристику ТОВ «ГАРАНТ-2005» як системи управління (рис. 2.2).

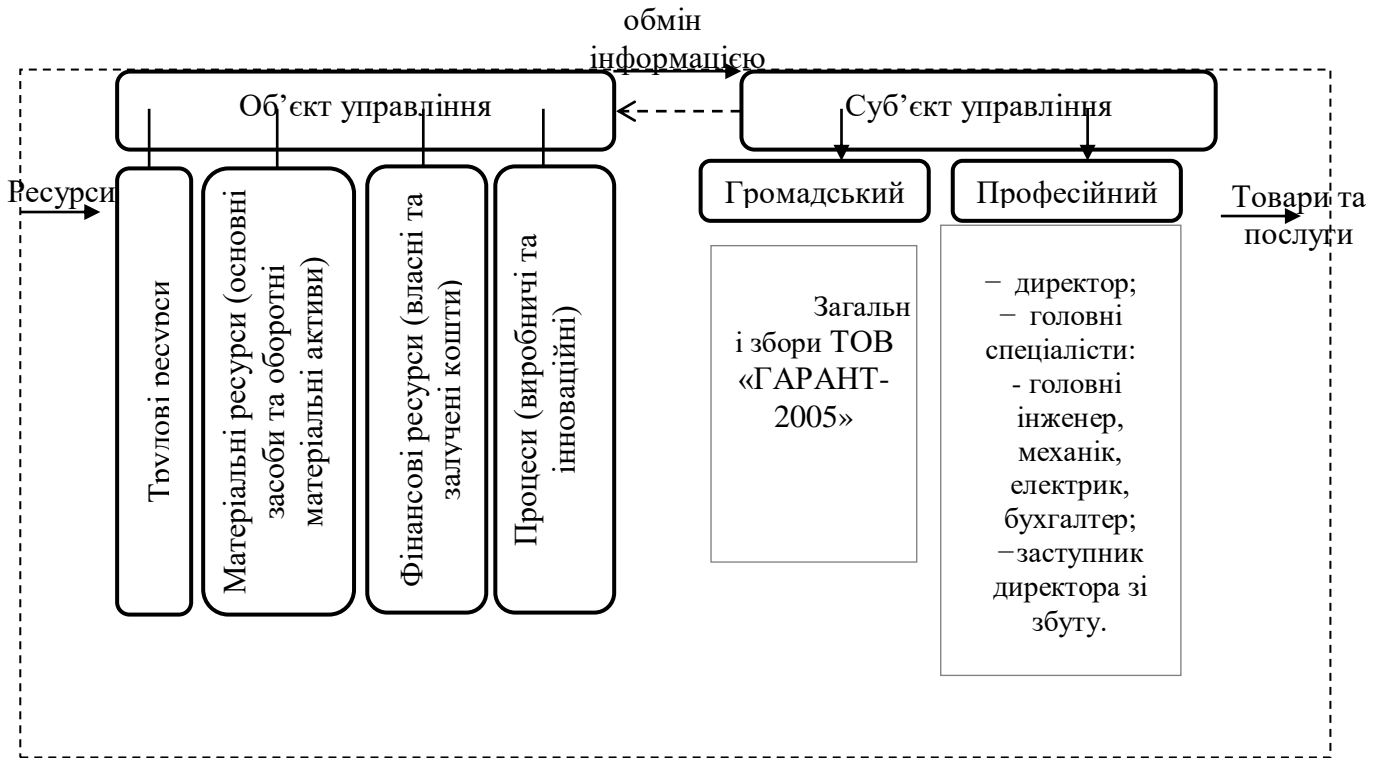


Рисунок 2.2. – Система управління ТОВ «ГАРАНТ-2005»

Взаємодія між цими підрозділами і посадами здійснюється через розпорядження, підпорядкування, обов'язки і відповідальність. Тип організаційної структури – лінійно-функціональна. При такій структурі управління всю повноту влади бере на себе лінійний керівник (директор), який очолює колектив.

Йому під час розробки конкретних питань та підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат, який складається з функціональних відділів.

Функціональні відділи здійснюють усю технічну підготовку виробництва, готують варіанти вирішення питань, пов'язаних з управлінням процесом виробництва, звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків тощо.

У лінійно-функціональній структурі управління має переваги лінійна організація, але чим вищий рівень управління, тим більшу роль відіграє функціональне управління. Якщо в межах управління дільницею його роль незначна, то в масштабі управління підприємством роль функціональних органів зростає.

Лінійно-функціональні структури забезпечують такий розподіл праці, за якого лінійні ланки управління мають приймати рішення та контролювати, а функціональні - консультувати, інформувати, організовувати, планувати.

Лінійно-функціональна оргструктура застосовується при вирішенні задач, які постійно повторюються, забезпечуючи максимальну стабільність підприємства. Вона ефективна для масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції при незначних (еволюційних) змінах технології виробництва.

До об'єкта управління слід віднести керовані складові, а саме: трудові ресурси, матеріальні ресурси (основні засоби та оборотні матеріальні активи), фінансові ресурси (власні та залучені кошти) та процеси, серед яких основними є виробничі та інноваційні.

Суб'єкт управління – це керуюча підсистема підприємства, який в свою чергу поділяється на громадський та професійний. Громадський суб'єкт складається із Загальних зборів ТОВ «ГАРАНТ-2005». Професійний включає в себе апарат управління, який складається з директора, його заступників та головних спеціалістів.

Для повноцінного та успішного функціонування будь-якої системи: чи то управління, чи виробництва, необхідний налагоджений канал зв'язку та обміну інформацією. У ТОВ «ГАРАНТ-2005» такий канал пов'язує дані підсистеми в двох напрямках: прямому та зворотньому. Беручи до уваги всю систему управління, слід зазначити, що вона є відкритою. Існують канали входу та виходу з неї, а саме вхідним каналом є ресурси, вихідним – товари та послуги.

Трудовий колектив ТОВ «ГАРАНТ-2005» складається з осіб, які своєю працею беруть участь в його діяльності на основі трудових договорів, угод, а також

інших форм, що регулюють трудові відносини працівника зі структурною одиницею ТОВ «ГАРАНТ-2005». Трудовий колектив філії формується шляхом укладення безстрокових та строкових трудових договорів та угод, які підписуються директором філії, а в разі його відсутності виконуючим обов'язки директора філії. Відповідно до Статуту ТОВ «ГАРАНТ-2005» штатний розклад затверджує директор. Питання робочого часу та часу відпочинку, заходи соціального забезпечення працівників встановлюються керівництвом ТОВ «ГАРАНТ-2005» відповідно до умов Колективного договору.

Проведемо аналіз персоналу ТОВ «ГАРАНТ-2005». Інформаційною базою для такого аналізу є штатний розклад та форма звітності 1-ПВ «Звіт з праці» ТОВ «ГАРАНТ-2005» за 2018-2020 рр.

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «ГАРАНТ-2005» за категоріями зайнятих за 2018-2020 рр. представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «ГАРАНТ-2005» за категоріями зайнятих за 2018-2020 рр.

Категорія зайнятих	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна(+; -) питомої ваги 2020 р. від:	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Управлінський персонал	9	9,57	10	10,53	9	10,00	0,43	-0,53
у тому числі: керівники	3	3,19	4	4,21	3	3,33	0,14	-0,88
спеціалісти	5	5,32	5	5,26	5	5,56	0,24	0,29
технічні працівники	1	1,06	1	1,05	1	1,11	0,05	0,06
Виробничий персонал	85	90,43	85	89,47	81	90,00	-0,43	0,53
Разом	94	100	95	100	90	100	x	x

За даними табл. 2.1, кількість персоналу на ТОВ «ГАРАНТ-2005» у 2020 р. зменшилась у порівнянні з 2018 р. на 4 особи, і склала 90 осіб.

Відповідно відбулося незначне зростання частки виробничого персоналу, хоча чисельність цієї категорії персоналу зменшилася у зв'язку із зменшенням обсягів виробництва. Так, частка виробничого персоналу у 2020 р. порівняно із 2019 р. зросла на 0,53 в.п. і склала 90,0 % тобто 81 особа, але в кількісному вираженні чисельність персоналу зменшилася на 4 особи.

Аналізуючи кількість виробничого персоналу на 1 управлінця необхідно відмітити, що структура персоналу у 2018-2020 р. є раціональною. Співвідношення управлінського персоналу до виробничого у 2020 р. склало 1:6, тобто на одного керівника припадає 6 підлеглих. Тоді як у попередніх роках це співвідношення складало 1:5, що полегшує управління персоналу.

Далі проаналізуємо вікову структуру персоналу ТОВ «ГАРАНТ-2005» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ «ГАРАНТ-2005» за 2018-2020 рр.

Вікові категорії (років)	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2020 р. від:	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2018 р.	2019 р.
15-24	8	8,51	7	7,37	6	6,67	-1,84	-0,7
25-49	49	52,13	53	55,79	53	58,89	6,76	3,1
50-59	22	23,40	22	23,16	22	24,44	1,04	1,28
60-65	11	11,70	10	10,53	7	7,78	-3,92	-2,75
66-74	4	4,26	3	3,16	2	2,22	-2,04	-0,94
Разом	94	100	95	100	90	100	x	x

Аналізуючи питому вагу персоналу за віком необхідно відмітити, що у 2020 р. найбільшу частку складав персонал віком 25-49 років – 58,89 %, що на 6,76 в.п. більше за показник 2018 р. і на 3,1 в.п. – за показник 2019 р. Хоча частка персоналу даної вікової категорії і зростала, але чисельність залишилась на рівні 2019 р. Це пов'язано із зменшенням загальної чисельності персоналу.

Відносно стабільною протягом 2018-2020 рр. є частка молоді віком 15-24 роки і 60-65 років – 6,67 % і 7,78 % відповідно.

По персоналу віком 50-59 років спостерігається зростання питомої ваги: від 23,4 % у 2018 р. до 24,4 % у 2020 р. Це можна вважати негативною тенденцією, так як спостерігається тенденція до старіння персоналу і зменшення частки молоді. Тобто політика підприємства щодо персоналу не спрямована на омолодження.

Далі проаналізуємо освітню структуру персоналу ТОВ «ГАРАНТ-2005» за 2018-2020 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Характеристики та динаміки освітньої структури персоналу ТОВ «ГАРАНТ-2005» за 2018-2020 рр.

Рівень освіти	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2020 р. від:	
	кіль- кість, осіб	пито- ма вага, %	кіль- кість, осіб	пито- ма вага, %	кіль- кість, осіб	пито- ма вага, %	2018 р.	2019 р.
Середня освіта	9	9,57	8	8,42	6	6,67	-2,9	-1,75
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ)	53	56,38	54	56,84	53	58,89	2,51	2,05
Вища освіта (вищі навчальні заклади I-IV рівня акредитації – ОС «бакалавр»)	23	24,47	23	24,21	22	24,44	-0,03	0,23
Повна вища освіта (вищі навчальні заклади I-IV рівня акредитації – ОС «спеціаліст», «магістр»)	9	9,57	10	10,53	9	10,00	0,43	-0,53
Разом	94	100	95	100	90	100	x	x
Перекваліфікація персоналу	6	6,38	7	7,37	5	5,56	-0,82	1,81
Навчання за кордоном	1	1,06	1	1,05	1	1,11	0,05	0,06

Найбільшою є частка робітників зі спеціальною професійною підготовкою робітників. Вони складають 58,89 % у загальній освітній структурі персоналу ТОВ «ГАРАНТ-2005» у 2020 р., що на 2,51 п.п більше за 2018 р. і на 2,05 п.п за

2019 р. На ТОВ «ГАРАНТ-2005» у 2020 р. 31 % персоналу складають працівники з вищою освітою.

У табл. 2.4 проаналізовано динаміку показників плинності персоналу ТОВ «ГАРАНТ-2005» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.4 – Аналіз динаміки показників плинності персоналу ТОВ «ГАРАНТ-2005» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміна (+; -) 2020 р. від	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,225	0,028	0,121	-0,104	0,093
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,162	0,056	0,212	0,05	0,156
Коефіцієнт плинності кадрів	0,163	0,057	0,213	0,05	0,156
Коефіцієнт абстенізму	0,024	0,023	0,024	-	0,001

На ТОВ «ГАРАНТ-2005» у 2020 р. коефіцієнт поновлення персоналу склав 0,121, що на 0,104 менше за показник 2018 р. але на 0,093 більше за показник 2019 р.

Отже, коефіцієнт поновлення персоналу на ТОВ «ГАРАНТ-2005» має тенденцію до коливання, а відповідно це є негативною тенденцією. Коефіцієнт вибуття у 2020 р. становив 0,212, що на 0,05 більше за показник 2018 р. і на 0,156 більше за показник 2019 р.

Коефіцієнт плинності кадрів – важливий показник динаміки робочої сили підприємства, складав 0,212 у 2020 р. Коефіцієнт абстенізму є свідченням того, який відсоток виробничого часу втрачається на протязі певного періоду. В ТОВ «Гарант – 2005» цей показник у 2020 р. становив 0,024, що на 0,001 менше за показник 2019 р. та не змінився у порівнянні з показником 2018 р.

Коефіцієнт внутрішньої мобільності в ТОВ «ГАРАНТ-2005» у 2020 р. становив 0,003, що на 0,002 більше за показник 2019 р. і та не змінився у порівнянні з показником 2018 р.

В табл. 2.5 проаналізовано структуру та склад фонду заробітної плати ТОВ «ГАРАНТ-2005» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.5 – Аналіз структури та складу фонду заробітної плати ТОВ «ГАРАНТ-2005» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення 2020 р. від:			
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	2018 р.		2019 р.	
							тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %
Фонд заробітної плати всього	4008,0	100	4515	100	4923	100	915,0	х	408	х
в тому числі:										
1.1. Фонд основної заробітної плати	2237	55,81	2892	64,05	3068	62,32	831	6,51	176	-1,73
1.2. Фонд додаткової заробітної плати	1719	42,89	1609	35,64	1825	37,07	106	-5,82	1808,1	1,43
1.3. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	52	1,30	14	0,31	30	0,61	-22	-0,69	16	0,3

За даними табл. 2.5 структура фонду заробітної плати ТОВ «ГАРАНТ-2005» включає у 2020 р. фонд основної заробітної плати – 62,32 % та фонд додаткової заробітної плати – 37,07. На протязі 2018-2020 рр. відбувалось коливання частки фонду основної заробітної плати в загальному фонді ТОВ «ГАРАНТ-2005».

Аналіз структури та складу фонду заробітної плати у ТОВ «ГАРАНТ-2005» за 2018-2020 рр. показав, що фонд основної зарплати коливався за питомою вагою і склав у 2020 р. 62,32 %, фонд додаткової заробітної плати – 37,07 %.

Отже, незважаючи на зниження чисельності персоналу ТОВ «ГАРАНТ-2005» його заробітна плата щороку зростала, що свідчить про позитивну матеріальну мотивацію працівників. Але за показниками плинності кадрів на підприємстві є

проблеми в управлінні персоналом. Керівництву ТОВ «ГАРАНТ-2005» необхідно змінити підходи до мотивації персоналу і покращити умови праці.

З метою подальшого визначення ефективності системи управління ТОВ «ГАРАНТ-2005» проведемо фінансово-економічний аналіз результатів його господарської діяльності.

2.2. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «ГАРАНТ- 2005»

Далі ознайомимося з організацією фінансово-економічної роботи на ТОВ «ГАРАНТ-2005». Аналіз фінансово-економічної системи ТОВ «ГАРАНТ-2005» проведемо на основі форм державної статистичної звітності: форми № 1-баланс; форми № 2- звіт про фінансові та ін.

Фінансово-господарський аналіз – комплексне дослідження виробничо-господарської діяльності галузей матеріально-виробничого об'єднання, підприємств та їх підрозділів для виявлення впливу розвитку техніки, технології та організації виробництва на виробничо-господарську практику.

Статистична звітність: форма 1-П-НПП «Звіт про виробництво та реалізацію промислової продукції». Фінансова звітність: форма 1 «Баланс» (Звіт про фінансовий стан); форма 2 «Звіт про фінансові результати»; форма 3 «Звіт про рух грошових коштів»; форма 4 «Звіт про власний капітал». Основні напрями аналізу динаміки фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ГАРАНТ-2005» за 2018 – 2020 рр. наведені у таблиці. На основі форм державної статистичної звітності ТОВ «ГАРАНТ-2005» проведемо аналіз фінансово-економічної системи.

Для виконання аналізу на ТОВ «ГАРАНТ-2005» необхідно зібрати звітність за три роки. Фінансова звітність: форма 1 «Баланс» (Звіт про фінансовий стан); форма 2 «Звіт про фінансові результати»; форма 3 «Звіт про рух грошових коштів»; форма 4 «Звіт про власний капітал».

Статистична звітність:

форма 1-П-НПП «Звіт про виробництво та реалізацію промислової продукції»;
форма 1-ПВ «Звіт з праці».

Аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «ГАРАНТ-2005» зорієнтований на оцінювання фінансового стану, фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства.

Проведемо розрахунок фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ГАРАНТ-2005» наведено [в табл. 2.6.](#)

Таблиця 2.6 – Фінансово-економічний аналіз показників господарської діяльності ТОВ «ГАРАНТ-2005» за 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. від:			
	2018	2019	2020	2018 р.		2019 р.	
				Абсолютне (+,-)	Темп приросту, %	Абсолютне (+,-)	Темп приросту, %
1. Капітал товариства, тис. грн							
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	314754	366289,5	446910,5	132156,5	41,99	80621	22,01
1.2. Середня вартість власного капіталу	212913,5	267231	288839	75925,5	35,66	21608	8,09
2. Ресурси товариства, тис. грн							
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	54563,5	85169	90214,5	35651	65,34	5045,5	5,92
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	-	-	-	-	-	-	-
2.3. Середні залишки оборотних засобів	253874	277653,5	312656,5	58782,5	23,15	35003	12,61
2.4. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	94	95	90	-4	-4,26	-5	-5,26
3. Економічні показники, тис. грн							
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	103864	94852	99896	-3968	-3,82	5044	5,32
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	103864	94852	99896	-3968	-3,82	5044	5,32
3.3. Операційні витрати	70725	86653	98012	27287	38,58	11359	13,11
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	4008,0	4515	4923	915,0	22,83	408	9,04
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	6553,19	6960,53	7558,33	1005,14	28,29	597,8	15,09
4. Фінансові результати, тис. грн							
4.1. Валовий прибуток	47974	12963	16503	-31471	-65,60	3540	27,31
4.2. Прибуток від операційної діяльності	37958	9573	22797	-15161	-39,94	13224	138,14
4.3. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	0	21365	21846	21846	x	481	2,25
4.4 Чистий прибуток	0	21365	21846	21846	x	481	2,25
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат							
5.1. Продуктивність праці працівників, тис.грн./особу	1104,9	998,44	1109,96	5,02	0,45	111,51	11,17
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	0,169	0,212	0,233	0,06	38,11	0,02	10,37
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,030	0,040	0,045	0,02	50,00	0,01	12,50
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,0630	0,0670	0,0690	0,01	9,52	0,00	2,99
5.5. Фондовіддача, грн./ грн.	1,904	1,114	1,107	-0,80	-41,83	-0,01	-0,57
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів, обороти	0,409	0,342	0,320	-0,09	-21,90	-0,02	-6,47
5.7. Середній період обороту оборотних засобів, дні	880	1054	1127	246,79	28,05	72,93	6,92
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача), обороти	0,152	0,035	0,037	-0,12	-75,77	0,00	4,34
5.9. Операційні витрати на 1грн. реалізованої продукції, коп.	68,094	91,356	98,114	30,02	44,09	6,76	7,40

Продовження табл. 2.6

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. від:			
	2018	2019	2020	2018 р.		2019 р.	
				Абсолютне (+,-)	Темп приросту, %	Абсолютне (+,-)	Темп приросту, %
6. Показники рентабельності підприємства							
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	7,09	6,50	8,69	1,6	x	2,19	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	6,44	5,72	7,68	1,24	x	1,96	X
6.3. Рентабельність продукції	4,36	4,06	7,27	2,91	x	3,21	X

Варто відмітити, що на протязі 2018-2020 рр. на досліджуваному підприємстві збільшується як середня вартість сукупного капіталу так і середня вартість власного капіталу. Аналіз вартості сукупного та власного капіталу на ТОВ «ГАРАНТ-2005» наведено на рис. 2.3.

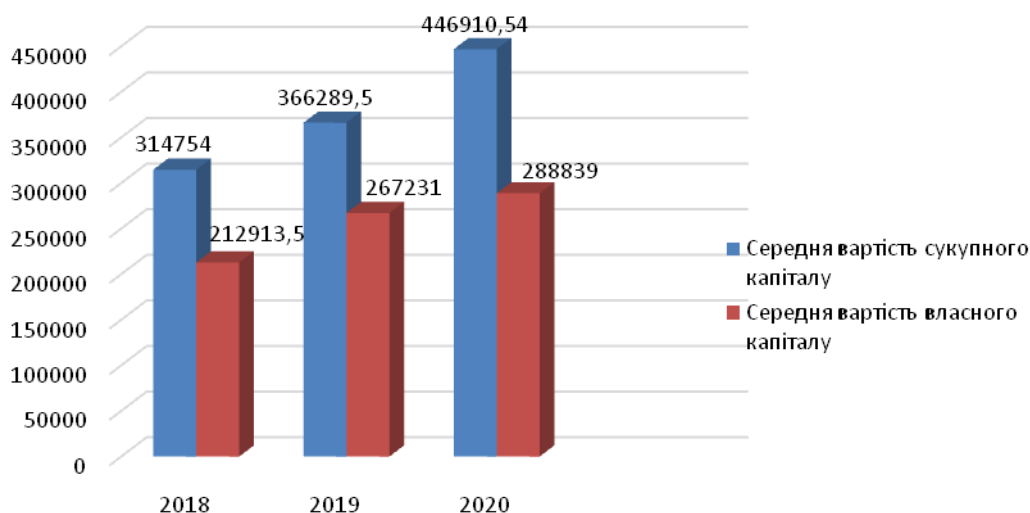


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни сукупного та власного капіталу ТОВ «ГАРАНТ-2005», тис. грн.

На ТОВ «ГАРАНТ-2005» середня вартість сукупного капіталу за 2020 р. склала 446910,5 тис. грн., що на 132156,5 тис. грн. більше від 2018 р. та на 80621 тис. грн. відносно 2019 р. Середня вартість власного капіталу також зростає і у 2020 р. складає 288839 тис. грн., що на 75925,5 тис. грн. більше від 2018 р. та на 21608 тис. грн. більше відносно 2019 р. Зростання вартості сукупного капіталу свідчить про збільшення вартості майна підприємства. Зростання вартості власного капіталу також є позитивним і спричинене зростанням прибутків. Дане збільшення варто розцінювати як позитивне. Аналізуючи вартість основних засобів на ТОВ «ГАРАНТ-2005» слід зазначити наступне: у 2020 р. їх вартість складає 90214,5 тис. грн., що на 35651 тис. грн. більше від 2018 р. та на 5045,5 тис. грн. більше порівняно з 2019 р. Це є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про збільшення виробничих

потужностей на ТОВ «ГАРАНТ-2005». Тенденція щодо збільшення основних засобів є позитивною, адже свідчить про те, що підприємство оновлює та розширює технологічну базу. Показником, що не змінювався за останні три роки на ТОВ «ГАРАНТ-2005» є середньорічна вартість нематеріальних активів, вартість яких складає 0 тис. грн. у 2020 р. Ці активи не мають матеріальної форми, але приймають участь в господарській діяльності та приносять прибуток. З цього ми можемо зробити висновок, що підприємство за 2018-2020 рр. не здійснювало придбання прав на користування окремими природними ресурсами, патентні права на використання винаходів чи інші аналогічні види майнових цінностей підприємства.

На кінець 2020 р. середні залишки оборотних активів складають 312656,5 тис. грн., що на 23,15 % більше від 2018 р та на 12,61 % теж більше за 2019 р. Збільшення оборотних активів відбулося під впливом зменшення запасів та дебіторської заборгованості. Наочно динаміка середніх залишків оборотних засобів на ТОВ «ГАРАНТ-2005» за 2018-2020 рр. наведена на рис. 2.4.

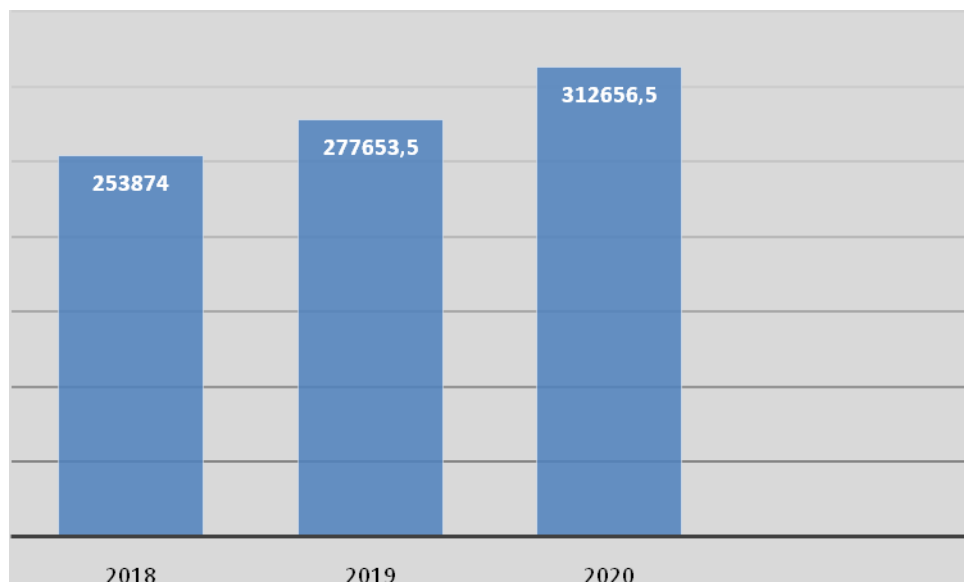


Рисунок 2.4 – Динаміка середніх залишків оборотних засобів ТОВ «ГАРАНТ-2005», тис. грн.

На ТОВ «ГАРАНТ-2005» у звітному 2020 р. відбулося скорочення персоналу як у цілому, так і за окремими категоріями працівників. Зменшення кількості працівників є негативним для підприємства. Адже, саме персонал забезпечує виконання основних виробничих операцій на підприємстві. Чисельність усього персоналу у 2020 р. порівняно з 2018 р. зменшилась на 4 особи і склала 90 робітників. У 2020 р. порівняно з 2018 р. питома вага управлінського персоналу зменшилася і становила у 2020 р. 31 особа або 19,1 %, з них спеціалісти становили 12 особи або 14,8 %.

Аналіз чистого доходу від реалізації продукції на ТОВ «ГАРАНТ-2005» демонструє скорочення цього показника у 2020 р. на 3968 тис. грн. або 3,82 % відносно 2018 р. і збільшення цього показника на 5044 тис. грн. або 5,32 % порівняно з 2019 р. Чистий дохід від реалізації продукції на ТОВ «ГАРАНТ-2005» склав суму 103864 тис. грн. Обсяги реалізованої продукції, робіт, послуг на ТОВ «ГАРАНТ-2005» зменшились у 2020 р. на 3968 тис. грн. (3,82 %) відносно 2018 року і збільшились відповідно на 5044 тис. грн. (5,32 %) порівняно з 2019 р.

Важливим економічним показником є обсяг операційних витрат. За 2020 р. ми можемо спостерігати зростання цього показника, у порівнянні з 2019 р. на 13,11 %. Наведемо дану динаміку на рис. 2.5.

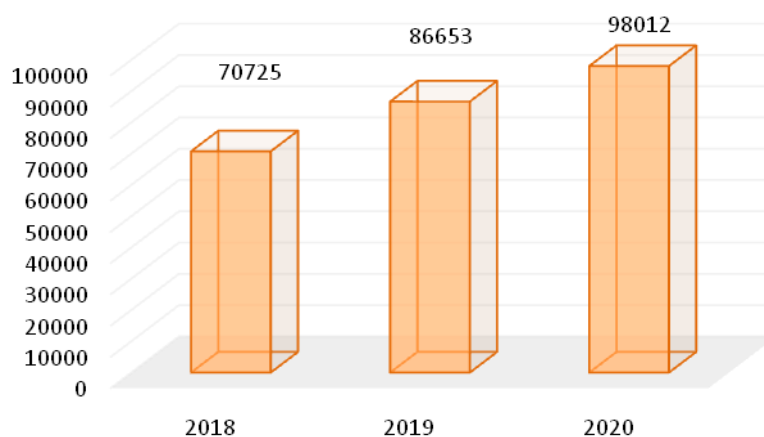


Рисунок 2.5 – Динаміка змін операційних витрат ТОВ «ГАРАНТ-2005», тис. грн.

Сума операційних витрат на ТОВ «ГАРАНТ-2005» склала 99896 тис. грн., що більше на 27287 тис. грн. (38,58 %) порівняно з 2018 р. і більше на 11359 тис. грн. (13,11%) порівняно з 2019 р. Фонд оплати праці на ТОВ «ГАРАНТ-2005» скорочується і у 2020 р. зростає до 4923 тис. грн., що на 915,0 тис. грн. більше від 2018 р., та на 408 тис. грн. більше відносно 2019 р. Отже, простежується чітка тенденція щодо збільшення фонду оплати праці на 9,04 % у 2020 р. у порівнянні з 2018 р.

Динаміку валового прибутку на ТОВ «ГАРАНТ-2005» за 2018-2020 рр. графічно відображено на рис. 2.6.

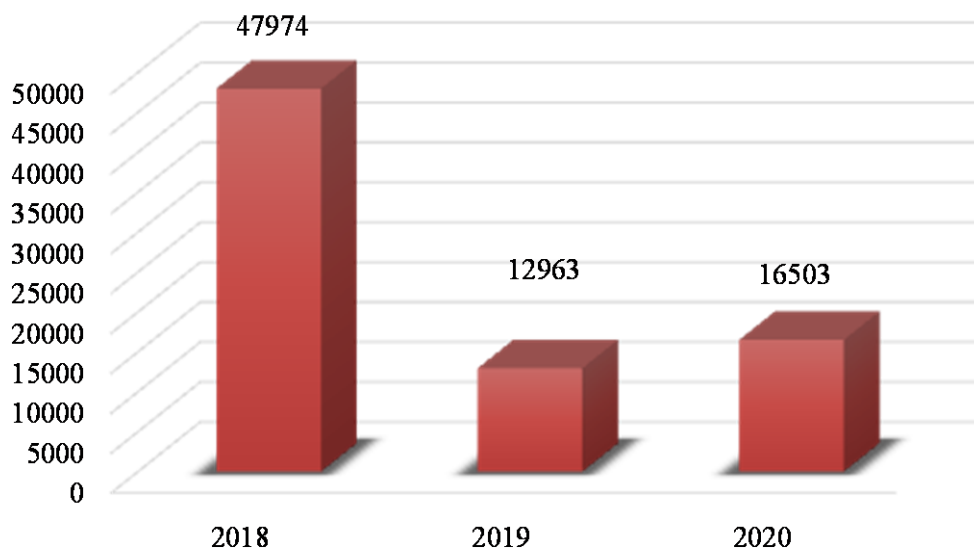


Рисунок 2.6 – Динаміка валового прибутку ТОВ «ГАРАНТ-2005», тис. грн.

Обсяг прибутку від операційної діяльності на ТОВ «ГАРАНТ-2005» у 2020 р. склав 22797 тис. грн. і, відповідно спостерігаємо зменшення на 15161 тис. грн. або 39,94 % відносно 2018 р. і збільшився на 13224 тис. грн. або 138,14 % порівняно з 2019 р.

Обсяг прибутку від звичайної діяльності на ТОВ «ГАРАНТ-2005» у 2020 р. склав 21846 тис. грн. і, відповідно спостерігаємо збільшення на 481 тис. грн. або

2,25 % відносно 2019 року. Збільшення розміру прибутку від звичайної діяльності на ТОВ «ГАРАНТ-2005» у 2020 р. у порівнянні з попереднім періодом є позитивним.

Обсяг чистого прибутку на ТОВ «ГАРАНТ-2005» у 2020 р. склав 21846 тис. грн. і, відповідно спостерігаємо збільшення на 481 тис. грн. або 2,25 % відносно 2019 р. Збільшення розміру чистого прибутку є позитивним. Однією з причин такої ситуації може бути значне зростання цін на продукцію та велика інфляція, яка позитивно вплинула на прибутковість ТОВ «ГАРАНТ-2005».

Продуктивність праці одного працівника ТОВ «ГАРАНТ-2005» у 2020 р. складала 1109,96 тис. грн./особу, що на 5,02 тис. грн./особу більше від 2018 р. і на 111,51 тис. грн./особу більше від 2019 р. Графічний вигляд зміни цього показника подано на рис. 2.7.

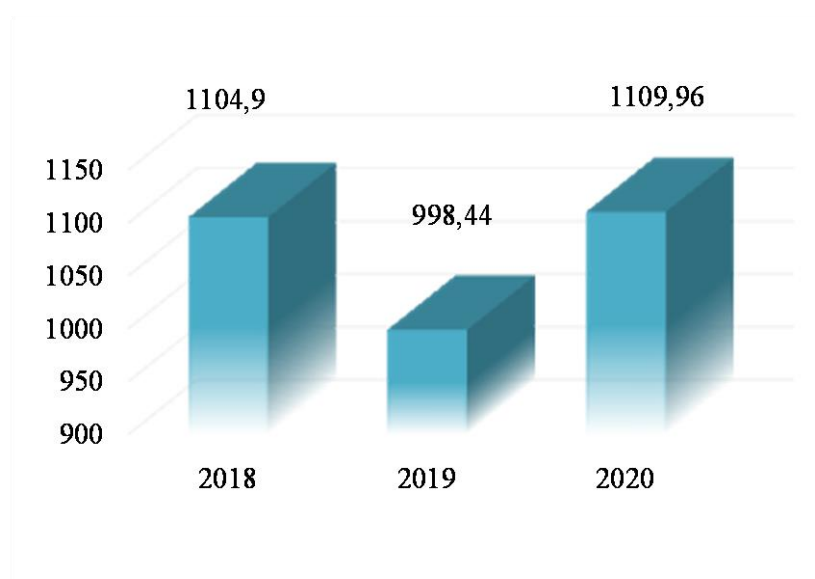


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни продуктивності праці працівників ТОВ «ГАРАНТ-2005», тис. грн./особу

Зростання фонду оплати праці усіх працівників на ТОВ «ГАРАНТ-2005» забезпечило і збільшення середньомісячної заробітної плати, яка у 2020 р. склала 7558,33 грн., що на 1005,14 грн. більше від 2018 р. та на 597,8 грн. більше за 2019 р. Зростання середньомісячної заробітної плати позитивно вплинуло на

підвищення мотивації та продуктивності праці працівників. Аналізуючи фінансові результати діяльності ТОВ «ГАРАНТ-2005» слід відмітити те, що обсяг валового прибутку на ТОВ «ГАРАНТ-2005» у 2020 р. склав 80 285 тис. грн. і, відповідно спостерігаємо зменшення на 31298 тис. грн. або 28,04 % відносно 2018 року та зменшення на 12606 тис. грн. або 13,57 % порівняно з 2019 р.

Важливим показником ефективного використання ресурсів підприємства є коефіцієнт зносу основних засобів, на кінець 2020 р. він склав 0,233 %, за попередній рік він був 0,212, тобто на 0,02 за останній рік зріс.

Коефіцієнт зносу основних засобів вказує на рівень фізичного та морального зносу основних засобів. Негативним є збільшення значення показника, що свідчить про сповільнення процесів оновлення необоротних виробничих активів, що знижує конкурентоспроможність підприємства. За нормативним значенням, якщо показник $> 0,8$, це становить критичний рівень зносу.

Взаємопов'язаним показником є коефіцієнт оновлення основних засобів, котрий на кінець 2020 р. становить 0,045 %, який не збільшився у порівнянні з 2018 р. та на 0,01 % збільшився від 2019 р. Він показує відношення заново введених за рік основних засобів до балансової вартості всіх основних засобів на кінець року. Позитивним є те, що він перевищує коефіцієнт вибуття. У такому разі забезпечується інтенсивне поліпшення майнового стану підприємства.

Крім того, для нашого підприємства, яке має високий показник зносу основних засобів, коефіцієнт оновлення має бути особливо значним, що забезпечить поліпшення технічного стану засобів у перспективі. Як негативне, варто відзначити зменшення фондоддачі, у 2020 р. вона становила 1,107 грн./грн, що на 0,8 % менше від 2018 р. та на 0,01 % менше від 2019 р. Це показник, який демонструє ефективність використання основних засобів підприємства. Бажаним є підвищення ефективності використання основних засобів підприємства протягом періоду дослідження. Як такого нормативного значення немає, проте варто порівняти значення показника зі

значеннями конкурентів. Для підвищення значення показника необхідно забезпечити 100%-ну завантаженість обладнання. Також можливим рішенням є продаж частини невикористовуваних основних засобів.

Далі було оцінено коефіцієнт обіговості оборотних засобів, котрий має негативну тенденцію, тому що характеризується відношенням виручки від реалізації продукції, котра має спрямування до зменшення та середньорічної вартості засобів підприємства. Останній досліджуваний рік показав зменшення цього коефіцієнта (21,09 % у 2018 р. та 6,47 % у 2019 р.) що свідчить про уповільнення обороту оборотних засобів.

Варто звернути увагу на ще один не менш важливий показник – середній період обороту оборотних засобів. У 2020 р. він становив 1127 днів, у порівнянні з 2018 р. на 28,05 % більше, та на 6,92 % з 2019 р.

Бажаним є зниження показника протягом періоду дослідження, тому що така тенденція вказує на неефективність фінансового менеджменту на ТОВ «ГАРАНТ-2005». В процесі аналізу також варто порівняти значення коефіцієнта компанії з конкурентами – це дозволить визначити ефективність управління активами з урахуванням особливостей галузі.

Для порівняння бажано підбирати компанію такого ж розміру (за критерієм доходу, вартості активів, кількості персоналу або за іншим критерієм.). Підвищення показника говорить про те, що підприємству необхідно залучити більше фінансових ресурсів для фінансування оборотних активів, а це веде до збільшення фінансових витрат, так як необхідно залучати додаткові кошти.

Що стосується відносних показників ефективності діяльності ТОВ «ГАРАНТ-2005», то вони мають різні зміни. Тенденція показників рентабельності показано на рисунку 2.8.

Рентабельність сукупного капіталу у 2020 р. складала 8,69 %, що на 1,6 % більше від 2018 р. Це спричинено збільшенням розмірів прибутків у досліджуваному періоді. Така ж тенденція спостерігається з показником рентабельності власного капіталу: у 2020 р. він склав 7,68 %, що у порівнянні з 2018 р. більше на 1,24 %, проте у порівнянні з 2019 р. більше на 1,96 %.



Рисунок 2.8 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «ГАРАНТ-2005», %

Розрахунок коефіцієнта для різних періодів допомагає зрозуміти зміни в прибутковості. Очевидно, що більш високі коефіцієнти кращі, тому що вони демонструють відносне збільшення чистого прибутку, що генерується на ту ж суму капіталу. Тенденція зниження коефіцієнта рентабельності сукупного капіталу означає зменшення здатності підприємства генерувати прибуток власникам. Проте зменшення сукупного капіталу (яке може бути викликаним, наприклад, викупом акцій) призводить до збільшення коефіцієнта рентабельності власного капіталу. Високий рівень боргу також викликає збільшення показника, адже це означає, що компанія використовує кредитний капітал замість власного як джерело фінансування.

Зниження виробничих, збутових та інших витрат дозволить підвищити чистий прибуток, як і активізація роботи з нарощування доходу.

В цілому, за результатами проведеного аналізу можемо зробити висновок про те, що ТОВ «ГАРАНТ-2005» за 2018-2020 рр. здійснює прибуткову діяльність. Так, розмір чистого прибутку у 2020 р. склав 21846 тис. грн. Загалом розраховані показники мають достатньо високі значення, що є позитивним для ТОВ «ГАРАНТ-2005».

2.3. Дослідження стану організації оперативного контролінгу на ТОВ «ГАРАНТ-2005»

Ефективність оперативного контролінгу на ТОВ «ГАРАНТ-2005» визначається ефективністю управління підприємством. Таким чином, контролінг забезпечує зворотний зв'язок в контурі управління за рахунок вибору організаційного, методичного та інформаційного забезпечення. Аналіз результатів господарської діяльності товариства показав, що така ефективність є достатньо низькою, що свідчить про недосконалість існуючого на підприємстві контролінгу або взагалі його відсутність.

У результаті опитування провідних фахівців товариства щодо наявності контролінгу на підприємстві було визначено його відсутність за такими показниками: на підприємстві є недосконалими інформаційні потоки (документообіг), що не дає можливість оперативно фіксувати поточний стан виконання тих або інших показників діяльності підприємства; низька можливість спланувати поточну діяльність підприємства на основі аналізу витрат і неможливість спрогнозувати результати, змодельовати майбутній стан підприємства; на підприємстві здійснюється лише аналіз результатів фінансово-господарської діяльності в кінці року і не забезпечується поточний контроль і аналіз (щомісячно, щоквартально); автоматизація економічних функцій здійснюється лише в обліку і не запроваджена стосовно контролю, аналізу витрат і планування діяльності підприємства.

Організація функціонування оперативного контролінгу на ТОВ «ГАРАНТ-2005» не передбачає виділення самостійного спеціального відділу. Функції контролера розподіляються між існуючими фінансово-економічними підрозділами або покладаються на один з них: бухгалтерію чи фінансово-економічний відділ. Однак при такій організації ефективність існуючого оперативного контролінгу на ТОВ «ГАРАНТ-2005» підлягає сумніву. Якщо аналізувати окремі елементи контролінгу, то можна відмітити, що на ТОВ «ГАРАНТ-2005» частково присутній оперативний контролінг, який

зорієнтований на досягнення короткострокових цілей і критеріями ефективності якого є наступні показники: рентабельність, витрати, продуктивність праці. Однак, як відомо, метою побудови контролінгу на підприємстві є, передусім, збільшення вартості компанії та добробуту її інвесторів і акціонерів. Домінування обліково-аналітичної компоненти в практиці контролінгу досліджуваного підприємства призводить до втрати темпів зростання ефективності його діяльності, що ми і спостерігали під час аналізу у п. 2.2.

Вивчення діяльності фінансово-економічного відділу дозволило виявити, що сьогодні його фахівцями застосовуються лише деякі інструменти оперативного контролінгу: бюджетування та аналіз витрат по центрах обліку та звітності. Однак вибір того чи іншого методу визначається фінансовим станом суб'єкта господарювання та концепцією його діяльності. Перелік таких інструментів має бути ширшим.

Найбільш серйозною перешкодою успішного застосування контролінгу на ТОВ «ГАРАНТ-2005» є зовнішні передумови. Взагалі, контролінг є ефективною технологією управління тільки за відносно стабільних зовнішніх умов. Отже, класичну модель контролінгу неможливо впровадити повною мірою в наших умовах, вона потребує адаптації, інакше ефект від її впровадження буде мінімальний. В умовах постійної мінливості зовнішнього середовища на перше місце виходить якісне прогнозування і планування, а також питання фінансового забезпечення діяльності підприємства. Також необхідно більше уваги приділяти практиці застосування сценарного та альтернативного аналізу розвитку підприємства. Одним із завдань забезпечення ефективності управління є економія витрат за всіма напрямками. Контролінг спрямований на формування оптимального рівня витрат підприємства.

Основним об'єктом контролінгу є витрати. На ТОВ «ГАРАНТ-2005» здійснюється облік витрат у бухгалтерії, а саме бухгалтером по матеріалах і бухгалтером по оплаті праці. Цей процес контролює головний бухгалтер. Функція прийняття рішень щодо величини витрат покладена на директора. Всі

рішення приймаються централізовано. Проте в певний період, зокрема в літній час, може створитися ситуація, коли керівник буде перевантажений прийняттям рішень, навіть якщо він тільки цим і буде займатися. У цій ситуації вирішення проблеми повинно проводитися шляхом децентралізації, тобто повинна відбуватися передача або делегування відповідальності за величину витрат, а отже, і передача відповідно до цієї відповідальності прав на нижчі рівні управління підприємством. Чого немає ТОВ «ГАРАНТ-2005». Щодо автоматизації процесів контролінгу, то на досліджуваному підприємстві автоматизуються деякі окремі інструменти контролінгу і лише на базі MS Excel без використання спеціальних програм. Відсутня власна інформаційна система для цілей контролінгу.

На ТОВ «ГАРАНТ-2005» відсутній безперервний процес пошуку, передачі, нагромадження, обробки та аналізу інформації для потреб управління підприємством. Не використовуються такі напрями аналізу витрат, як аналіз витрат на 1 грн. виробленої продукції, аналіз рентабельності, беззбитковості, факторний аналіз. На підставі одержаних даних, аналізу виконання планів та виробничих бюджетів контролюється господарська діяльність. Особливість цієї системи полягає в її орієнтації на детальний облік витрат на виробництво, пов'язаних з використанням ресурсів і калькулюванням собівартості продукції з метою вишукування резервів зниження витрат на одиницю продукції.

Останні роки функції управління на ТОВ «ГАРАНТ-2005» значно розширилися за одночасного підвищення вимог до їх обґрунтованості й оперативності. Закономірним наслідком цього і стала необхідність застосування в господарській практиці ідей, методів та інструментарію оперативного контролінгу. Він дозволяє вирішити цілу низку важливих завдань поліпшення управління підприємством.

Перше серед них – визначення переліку рентабельних видів продукції, які могли б принести підприємству прибуток. Рентабельність продукції – економічна категорія, що характеризує ефективність реалізації продукції (товарів, робіт та послуг). Визначається як відношення чистого прибутку від

реалізації до собівартості продукції. Рентабельність – один із головних вартісних показників ефективності виробництва, який характеризує рівень віддачі активів і ступінь використання капіталу у процесі виробництва. По кожному продукту ТОВ «ГАРАНТ-2005» визначаються рівень рентабельності та прибуток на одиницю продукції як критерії доцільності його зберігання та реалізації. Така оцінка проведена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Розрахунок рентабельності аграрної продукції ТОВ «ГАРАНТ-2005» у 2020 р.

Види продукції	Кількість продукції, т	Дохід від реалізації, тис. грн.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	Прибуток (збиток), тис. грн.	Рентабельність, %
Кукурудза	2079	8134,1	4510,6	3623,5	80,3
Ячмінь	767	3571,6	4122	-550,4	-13,4
Пшениця	911	4220,3	3085,2	1135,1	36,8
Соняшник	370	3268,4	2210	1058,4	47,9
Ріпак	162	1790,5	1246,1	544,4	43,7

З наведених розрахунків видно, що рентабельність основних видів продукції, що зберігається на ТОВ «ГАРАНТ-2005» для подальшого продажу у 2020 р. різна. Нерентабельним є один вид продукції – ячмінь. Найбільш рентабельною у 2020 р. є кукурудза – 80,3%. Тому найбільш перспективним для зберігання і подальшої реалізації є саме цей вид зернових культур. Наступними за достатнім рівнем рентабельності йдуть олійні культури – соняшник та ріпак (відповідно 47,9% і 43,7%). Найменш рентабельною із представлених видів продукції ТОВ «ГАРАНТ-2005» є пшениця – 36,8%, але даний рівень рентабельності не є критично низьким. По ячменю необхідно проводити додатковий аналіз та дослідження ринку з метою виявлення його збитковості та нерентабельності. У межах контролінгу прийнято планувати витрати та собівартість одиниці продукції, прогнозувати ринкові ціни на неї, розраховувати

прибутковість. Система орієнтована на обчислення рівня собівартості як відтворюваної величини, тобто виробничі витрати плануються, виходячи з прогнозних ринкових оцінок одиниці покупних матеріальних ресурсів, енергоносіїв та робочої сили. Контроль за витратами передбачає визначення та аналіз витрат на 1 грн. виробленої продукції. Мета цього аналізу – встановити розмір витрат, понесених виробництвом продукції, тобто ліквідність підприємства. Визначимо розмір цих витрат у 2018-2020 рр. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Аналіз витрат на 1 грн. виробленої продукції ТОВ «ГАРАНТ-2005» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до	
				2018 р.	2019 р.
1. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	7208	12329	12580	5372	253
2. Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	15914	25568	22609	6695	-2959
3. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн./грн.	0,45	0,48	0,56	0,11	0,08

За даними табл. 2.8 видно, що протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання витрат на 1 грн. реалізованої продукції. У 2020 р. відбулося зростання показника порівняно із 2018 р. на 0,11 грн./грн. і порівняно із 2019 р. на 0,08 грн./грн. Причиною такого зростання було зростання собівартості продукції швидшими темпами ніж чистий дохід від реалізації продукції, що є негативною тенденцією. У 2020 р. відбулося деяке зниження показника порівняно із 2018 р. на 0,03 грн./грн. Величина витрат на 1 грн. є меншою за одиницю, тому виробнича діяльність підприємства є прибутковою. Але враховуючи високі адміністративні витрати, витрати на збут, фінансові та інші витрати ТОВ «ГАРАНТ-2005» мало у 2020 р. валовий прибуток на 65,60 % менший за 2018 р. Проведемо факторний аналіз собівартості за основними видами продукції ТОВ «ГАРАНТ-2005», порівнявши фактичні дані 2020 р. із 2019 р. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Вихідні дані для аналізу відхилень за обсягом і витратами на одиницю продукції ТОВ «ГАРАНТ-2005» за 2019-2020 рр.

Найменування продукції	Кількість реалізованої продукції, т		Відхилення, т	Витрати на одиницю продукції, грн./т		Відхилення, грн./т	Собівартість продукції, тис. грн.		Відхилення, тис. грн.
	2020 р.	2019 р.		2020 р.	2019 р.		2020 р.	2019 р.	
	q ₁	q ₀	q ₁ - q ₀	p ₁	p ₀	p ₁ - p ₀	q ₁ * p ₁	q ₀ * p ₀	q ₁ * p ₁ - q ₀ * p ₀
Кукурудза	2079	2345	-266	2169,9	2034,1	135,8	4510,6	4770,0	-259,4
Ячмінь	767	984	-217	5375,8	5134,7	241,1	4122	5052,5	-930,5
Пшениця	911	842	69	3388,4	3184,1	204,3	3085,2	2681,0	404,2
Соняшник	370	478	-108	5974,0	5497,5	476,5	2210	2627,8	-417,8
Ріпак	162	213	-51	7708,4	7345,6	362,8	1246,1	1564,6	-318,5
Разом							15173,9	16695,9	-1522,0

Відхилення за обсягами () визначається за наступною формулою [37]:

$$= q_1 * p_0 - q_0 * p_0 \quad (2.1)$$

Відхилення за витратами на одиницю продукції () визначається за наступною формулою [37]:

$$= q_1 * p_1 - q_1 * p_0 \quad (2.2)$$

Розрахунок відхилень наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Розрахунок відхилень за обсягами та за витратами на одиницю продукції філії ТОВ «ГАРАНТ-2005» у 2020 р.

Найменування продукції	Відхилення за обсягами, тис.грн.			Відхилення за витратами на одиницю продукції, тис. грн.		
	$q_1 * p_0$	$q_0 * p_0$		$q_1 * p_1$	$q_1 * p_0$	
Кукурудза	4228,9	4770,0	-541,1	4510,6	4228,9	281,7
Ячмінь	3938,3	5052,5	-1114,2	4122	3938,3	183,7
Пшениця	2900,7	2681,0	219,7	3085,2	2900,7	184,5
Соняшник	2034,1	2627,8	-593,7	2210	2034,1	175,9
Ріпак	1190,0	1564,6	-374,6	1246,1	1190,0	56,1
Разом	14292,0	16695,9	-2404,0	15173,9	14292,0	881,9
Загальне відхилення	-1522					

Таким чином, зменшення обсягу реалізації всіх видів продукції у 2020 р. порівняно з 2019 р. негативно вплинуло на витрати на одиницю продукції, тобто збільшило їх. Хоча загальна собівартість кожного виду продукції у 2020 р. менше ніж у 2019 р., окрім пшениці. Загальне відхилення фактичної собівартості

всіх видів продукції у 2020 р. порівняно із 2019 р. склало 1522 тис. грн. у сторону зменшення за рахунок фактору «обсяг реалізації».

Отже, ефективність оперативного контролінгу у ТОВ «ГАРАНТ-2005» характеризують показники рентабельності та відхилення за основними економічними показниками:

за обсягом,
за витратами.

Аналіз показав, що у 2020 р. був нерентабельним ячмінь. Високу рентабельність мала кукурудза, достатню рентабельність мали соняшник і ріпак, дещо занижку рентабельність у порівнянні з іншими видами продукції підприємства мала пшениця.

Витрати на одиницю продукції зростали швидше, ніж зріс обсяг реалізації. Це свідчить про недосконалу систему управління підприємством, неефективний механізм планування, контролю й аналізу діяльності.

Контролінг, будучи концепцією системного управління, організовується, як правило, там, де управління знаходиться в кризі або господарська діяльність не задовольняє сучасним вимогам і вимогам ринку.

Фактори, що були виявлені у діяльності ТОВ «ГАРАНТ-2005», є підставою для створення системи оперативного контролінгу:

погіршення економічних показників;
зміна або поява нових цілей;
відсутність узгодження цілей;
застарілі методи планування, калькуляції і аналізу;
відсутність методик аналізу, невідповідність для відстеження діяльності та прийняття управлінських рішень;
дублювання або відсутність деяких функцій, наявність конфліктних ситуацій при їх виконанні.

Для ТОВ «ГАРАНТ-2005» має місце ряд передумов впровадження системи оперативного контролінгу за напрямками: організація, продукція, закупівлі,

персонал, обладнання, система інформаційного забезпечення та звітність (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Передумови впровадження системи оперативного контролінгу на ТОВ «ГАРАНТ-2005»

Напрямок	Передумови
Організація	погане уявлення про організаційну структуру підприємства абсолютної більшості працівників, в тому числі і керівників підприємства; відсутність чітко визначених областей і рівнів компетенції та відповідальності керівників; перевантаженість окремих підрозділів.
Продукція	вужький асортимент продукції; невідповідність сучасним вимогам зарубіжних ринків за якістю і споживчими властивостями окремих видів продукції.
Закупівлі	низька якість закупаваних матеріалів, відсутність вхідного контролю; необґрунтовано великі запаси матеріалів на складі.
Персонал	сприйняття роботи як повинності, відстороненість особистих інтересів співробітників від результатів діяльності підприємства; невпевненість співробітників в завтрашньому дні.
Устаткування	відсутність системи планово-попереджувальних ремонтів, ремонт при виникненні поломок.
Система інформаційного забезпечення та звітність	відсутність у річному звіті аналітичної частини; заповнення документів вручну; обмеженість вихідної інформації, призначеної для прийняття важливих рішень; недостатність комп'ютерної підтримки інформаційного забезпечення; відсутність системи обліку та розрахунку витрат за носіями і об'єктами.

Відповідно до табл. 2. 11 варто відзначити високу необхідність впровадження системи оперативного контролінгу на ТОВ «ГАРАНТ-2005».

Основним недоліком реалізації системи контролінгу ТОВ «ГАРАНТ-2005» є відсутність відповідної служби контролінгу в організаційній структурі управління. Це призводить до того, що окремі функції контролінгу або не виконуються взагалі, або реалізуються в неповному обсязі. Зокрема, не виконуються належним чином функції: прогнозування, планування, аналізу, методичного та інформаційного забезпечення контролю.

На ТОВ «ГАРАНТ-2005» необхідно удосконалити систему організації оперативного контролінгу через поетапне її впровадження за відповідною методикою.

Висновки до розділу 2

У результаті аналізу організації оперативного контролінгу на ТОВ «ГАРАНТ-2005» доцільно зробити наступні висновки:

1. ТОВ «ГАРАНТ-2005» є одне із провідних аграрних підприємств, елеваторів по зберіганню зернових та олійних культур у Полтавській області. Організаційна структура управління підприємства є лінійно-функціональною. Управління персоналом на підприємстві здійснюється недостатньо ефективно, про що свідчать показники плинності кадрів, які є високими.

2. Аналізуючи результати господарської діяльності ТОВ «ГАРАНТ-2005» за 2018-2020 рр. виявлено негативні тенденції розвитку підприємства. Погіршилися окремі економічні показники (дохід, витрати) та фінансові результати підприємства у 2020 р. порівняно з 2018 р. Серед позитивних тенденцій – досить низький рівень зносу основних засобів, що пов'язано із суттєвим їх оновленням. Але це не забезпечило ефективного використання основних фондів, про що свідчить зниження фондівіддачі. Ефективність використання оборотних коштів покращилася, що свідчить про прискорення їх оборотності і швидкості повернення грошових коштів, вкладених в оборотні

засоби. Дещо підвищилась продуктивність праці персоналу. Такі результати потребують виявлення причин неефективності господарської діяльності досліджуваного підприємства та виявлення резервів її підвищення.

3. Характеристика стану організації оперативного контролінгу на ТОВ «ГАРАНТ-2005» показала наявність окремих елементів цієї системи, використання яких є недостатнім для забезпечення ефективного управління підприємством. Недоліками є відсутність спеціального підрозділу або фахівця, недостатнє використання інструментів оперативного контролінгу, відсутній безперервний процес пошуку, передачі, нагромадження, обробки та аналізу інформації для потреб управління підприємством, не використовуються такі напрями аналізу витрат, як аналіз витрат на 1 грн. виробленої продукції, аналіз рентабельності, безбитковості, факторний аналіз.

Отже, ТОВ «ГАРАНТ-2005» потребує удосконалення організації оперативного контролінгу та впровадження його інструментів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «ГАРАНТ-2005»

3.1. Формування системи оперативного контролінгу на ТОВ «ГАРАНТ-2005»

З метою забезпечення ефективної роботи ТОВ «ГАРАНТ-2005» рекомендується впровадження системи оперативного контролінгу.

Контролінг, будучи концепцією системного управління, організовується, як правило, там, де управління знаходиться в кризі або господарська діяльність не задовольняє сучасні вимоги і вимоги ринку.

Чинники, що є підставою для створення системи оперативного контролінгу на підприємстві:

- погіршення економічних показників;

- поява нових цілей в умовах функціонування, що склалися;

- відсутність узгодження цілей;

- застарілі методи планування, калькуляції і аналізу, що не задовольняють менеджменту підприємства;

- відсутність методик обліку і аналізу, невідповідність вимогам як основа для відстежування діяльності і ухвалення управлінських рішень;

- дублювання або відсутність деяких функцій, наявність конфліктних ситуацій при їх виконанні.

На ТОВ «ГАРАНТ-2005» наявні майже всі з вище перелічених чинників. Тому на підприємстві з'являються передумови впровадження системи оперативного контролінгу за напрямками: організація, продукція, закупівлі, персонал, устаткування, система інформаційного забезпечення і звітність.

Досліджуваному підприємству рекомендується створення системи оперативного контролінгу за етапами, представленими на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Рекомендовані етапи створення системи оперативного контролінгу на ТОВ «ГАРАНТ-2005»

Етап I. Цілевстановлення. Він полягає у вивченні цілей і пріоритетних напрямків розвитку ТОВ «ГАРАНТ-2005» для того, щоб завдання контролінгу органічно підпорядкувати завданням підприємства з урахуванням можливості і ступеня впливу внутрішніх і зовнішніх факторів.

Мета діяльності ТОВ «ГАРАНТ-2005» в сучасних умовах (збільшення обсягу зберігання продукції, поліпшення якості послуг із зберігання, технічне переозброєння підприємства, збереження своєї частки на ринку та ін.) знаходиться в залежності від багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів.

Серед внутрішніх факторів можна відзначити наступні:

- стан організаційної структури підприємства,
- наявність і стан фінансових засобів,
- рівень технічної оснащеності,
- характер використаних трудових ресурсів та ін.

Фактори зовнішнього середовища вимагають глибокого аналізу стану ринків праці і матеріальних ресурсів, стану соціально-економічного та екологічного стану в країні, конкуренції і т.п. Проведення аналізу всіх цих факторів прямо пов'язано із завданнями контролінгу.

Етап II. Підготовчо-аналітичний. Передбачає вивчення поточного стану підприємства, проведення повного аналізу результатів його господарської діяльності. Фахівці – економісти ТОВ «ГАРАНТ-2005» мають провести такий аналіз за встановленими методиками (техніко-економічний, фінансовий, факторний аналіз) і представити звіт директору та керівникам всіх структурних підрозділів.

Етап III. Створення служби контролінгу. Цей етап передбачає:

- зміни в організаційній структурі;
- інформаційні потоки в системі підприємства;
- персонал і можливі проблеми.

Після узгодження з директором філії термінів і етапів упровадження служби контролінгу, необхідно скласти наказ від його імені про надання усіма відділами і службами даного підприємства інформації, список якої додається, а саме:

- паспорт підприємства;
- виробнича структура підприємства;
- штатний розклад;
- організаційна структура управління підприємством, його функціональних і виробничих структурних підрозділів;
- функції структурних підрозділів та працівників апарату управління підприємством;
- стратегічні (5-10 років), середньострокові (1-2 роки), оперативні (квартальні, місячні, тижневі, добові) плани та звіти про виробничо-господарську діяльність підприємства та його структурних підрозділів;
- щорічні звіти про діяльність фірм; балансові звіти фірм (щорічні чи щоквартальні);
- накази, розпорядження, листи міністерства;
- накази, розпорядження по підприємству;
- нормативно-технічні, методичні документи та правові акти, що регламентують стосунки працівників апарату управління в процесі виконання своїх функцій, закони, положення про підприємство, виробничі одиниці,

структурні підрозділи, посадові інструкції спеціалістів та технічних виконавців, процедур управління, норми та нормативи, документообіг, інформаційні потоки, карти організації праці службовців;

матеріали документальних ревізій та опитування працівників як внутрішніми консультантами, так і зовнішніми аудиторськими консалтинговими фірмами.

Також узгоджується час і тривалість інтерв'ювання з головними фахівцями і дата презентації звіту, на якій повинні бути присутні всі опитувані. Основне завдання інтерв'ювання - визначити, яке відношення має кожен відділ до служби контролінгу (для полегшення розуміння питання розбиваються на підтеми: яку роль у плануванні (бюджетуванні) відіграє даний відділ, як відбувається аналіз діяльності відділу, яким чином здійснюється контроль).

Служба контролінгу повинна бути заснована на оперативному обліку: аналіз здійснюється за допомогою оперативних даних. Тому необхідно відразу налаштувати персонал на відповідну роботу.

Етап IV. Удосконалення на підприємстві управлінського обліку і звітності. На даному етапі на ТОВ «ГАРАНТ-2005» можуть бути вирішені наступні завдання:

своєчасне отримання керівництвом поточної інформації про діяльність підприємства (у зручному форматі);

поліпшення взаємодії між підрозділами;

скорочення часу ухвалення управлінських рішень зважаючи на зменшення невизначеності;

поліпшення мотивації співробітників;

збільшення продуктивності;

зниження трудомісткості операцій;

зменшення величини запасів і потреби в ресурсах;

оптимізація використання виробничих потужностей;

оптимізація споживання фінансових, матеріальних і кадрових ресурсів підприємства.

З цією метою складається структурна схема підприємства, на якій указуються вхідні інформаційні потоки, а також бази даних, що існують усередині підрозділів, що виходять з підрозділів («як є»). Далі задаються основні вимоги до системи управлінської звітності («як треба»). Зокрема встановлюються:

користувачі різної інформації;

періодичність і формат вхідних інформаційних потоків підрозділів. Повинен виконуватися принцип зменшення кількості інформації, що надається, з рухом вгору по ієрархічних сходах;

періодичність і формат інформаційних потоків, що виходять.

Складаються необхідні облікові форми для використання усередині підрозділів. Вони повинні відповідати наступним установкам:

зміна реєстрів обліку повинна бути викликана подіями, що відбулися;

всі істотні зміни, події, на підприємстві повинні бути відбиті;

всі зміни повинні бути відбиті в той момент, коли вони відбулися.

Етап V. Удосконалення процедур планування. На цьому етапі виробляється формат планів і завдань для різних підрозділів ТОВ «ГАРАНТ-2005» із залученням всіх рівнів керівництва. Крім того, визначаються методики складання планів. Планування повинне охоплювати ключові показники діяльності підприємства, а також збут, бюджети накладних витрат і нормативи витрат, прибуток, програми інвестицій і фінансування.

Далі описана можлива структура системи планів ТОВ «ГАРАНТ-2005».

Цільові плани:

матеріально-речові цілі – послуги, що надаються підприємством;

вартісні цілі – фінансовий результат, вимоги по ліквідності, обороту і т.п.;

соціальні цілі – по відношенню до інвесторів, партнерів, персоналу, громадськості.

Стратегічні плани:

стратегічні плани полів бізнесу і функціональні і регіональні стратегії;

план вдосконалення організаційної структури і правової форми підприємства;

план вдосконалення структури управління.

Оперативні плани:

асортиментно-продуктовий план (у вартісному і натуральному виразі);

плани по підрозділах (збут, виробництво, матеріально-технічне постачання, транспортно-складське господарство, НДДКР, персонал, основні засоби тощо);

планові проекти.

Загальний план результату / фінансовий план (план по прибутку, виручці, витратам, плановий баланс, план грошових потоків, план інвестицій).

Планові значення ключових показників (залежно від вживаних інструментів).

Механізми планування повинні використовувати дані упровадженого управлінського обліку і складатися в аналогічному форматі.

Етап VI. Удосконалення процедур і механізмів контролю. На даному етапі на ТОВ «ГАРАНТ-2005» вводяться в дію механізми контролю відповідності фактичних показників плановим, а також розробляється система раннього попередження.

Метою даного етапу є формування системи підконтрольних показників, здатних щонайкраще реагувати на будь-які зміни в діяльності ТОВ «ГАРАНТ-2005», його структурних підрозділів (центрів відповідальності). Кожен показник системи може бути використаний з метою аналізу, він повинен легко коректуватися і піддаватися керуванню, забезпечуючи тим самим гнучкість і маневреність усієї системи в досягненні кінцевих результатів роботи підприємства.

При формуванні контрольних показників необхідно врахувати той факт, що більш істотний контроль і вплив на визначені показники можуть зробити менеджери центрів відповідальності. У зв'язку з цим є доцільним розкладання кінцевого показника на складові елементи, що будуть підконтрольними стосовно

менеджерів нижчих рівнів. Таким чином, у систему підконтрольних показників будуть включені всі компоненти кінцевого показника, навіть незначні зміни яких будуть помітні й зрозумілі керівництву, а значить будуть легко керовані. Відповідно до цього визначимо показник, що повинен бути покладений в основу формування переліку підконтрольних величин.

Прибуток, отриманий в результаті фінансово-господарської діяльності ТОВ «ГАРАНТ-2005», може бути оцінений по-різному. З одного боку, це джерело процвітання підприємства і покриття всіх його боргів, з іншого – це джерело збільшення власних засобів (капіталу), оскільки співвідношення прибутку до використовуваних в поточній діяльності засобів показує, наскільки успішно були використані у виробництві отримані підприємством засоби. Виходячи з цих міркувань, як кінцевий показник діяльності як усього підприємства, так і його структурних підрозділів рекомендується брати не прибуток, а рентабельність засобів, вкладених у поточну діяльність. Показник рентабельності відображає співвідношення результатів і факторів, що впливають на них, і дозволяє оцінити результати діяльності підприємства:

$$PK = \frac{П}{ОФ + ОС} \cdot 100\% = \frac{П}{В} \cdot \frac{В}{ОФ + ОС} \cdot 100\% = РП \cdot ОА, \quad (3.1)$$

де РК – рентабельність використовуваного капіталу;

П – прибуток;

ОФ – основні фонди;

ОС – оборотні кошти;

В – виручка;

РП – рентабельність продаж;

ОА – оборотність активів.

З формули 3.1 видно, що рентабельність капіталу може змінюватися під впливом рентабельності продажу і оборотності активів. Виходячи з цього, здається можливим сформулювати два основних напрями впливу на кінцевий

результат: це управління прибутком на одиницю реалізації і управління оборотністю активів.

Визначальним показником рентабельності продажу є прибуток на одиницю реалізації. Цей показник складається з таких величин: чистого доходу (виручки) від реалізації і прибутку, отриманого в результаті господарської діяльності за даний період. Прибуток при цьому визначається на базі маржинального доходу – величини, одержуваної після відрахування змінних витрат з доходу від реалізації.

Наступним напрямком формування переліку підконтрольних показників, що здійснюють вплив на рентабельність засобів, вкладених у поточну діяльність, є деталізація показника оборотності активів. Істотний вплив на нього справляють величина доходу від реалізації (уже відзначена як підконтрольний показник) і величина основних і оборотних коштів. Ефективність використання основних і оборотних коштів визначається за допомогою розрахунків оборотності цих засобів, у результаті чого як підконтрольні показники слід взяти суму основних фондів, запаси виробництва, дебіторську і кредиторську заборгованість. Будь-які зміни цих величин позначаються на обсязі виробництва і реалізації продукції (підконтрольний показник).

На останніх двох етапах створення системи оперативного контролінгу фахівцям відповідної служби доцільно навчитися використовувати сучасний інструментарій контролінгу, характеристика якого наведена у п. 1.2. У межах оперативного контролінгу це мають бути: АВС-аналіз, бюджетування, аналіз співвідношення «витрати – обсяги – прибуток», управління за відхиленнями. У межах стратегічного контролінгу: SWOT-аналіз, вартісний аналіз, збалансована система показників (BSC), бенчмаркінг.

Так як оперативний контролінг – це нове явище на досліджуваному підприємстві, то його впровадження може викликати опір. Доцільно виділити основні проблеми, з якими може зіштовхнутись директор ТОВ «ГАРАНТ-2005» та його заступники у процесі впровадження системи контролінгу:

опір співробітників підприємства,

збільшення обсягів роботи на співробітників під час упровадження системи оперативного контролінгу.

Щоб перебороти опір, швидко домогтися перших результатів, а потім затвердити на підприємстві стабільно працюючу систему оперативного контролінгу, варто провести профілактику виникнення труднощів, проаналізувавши причини їх виникнення, а також застосувати запропоновані заходи протистояння.

Основні фактори, що визначають швидкість впровадження будь-якого нововведення, а також фактори, що допомагають і водночас заважають швидкому впровадженню оперативного контролінгу подано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Фактори, що сприяють і перешкоджатимуть упровадженню оперативного контролінгу на ТОВ «ГАРАНТ-2005»

Фактор, що впливає на швидкість упровадження	Переваги впровадження	Недоліки впровадження
1	2	3
Ефект від упровадження: - економічний; - соціальний	Підвищення прибутковості і гнучкості підприємства в короткостроковому й довгостроковому періодах. Нова можливість швидкого пересування по службі внаслідок створення служби контролінгу (підвищення статусу).	Недосконалість існуючих методів аналізу. Загроза статусові груп (бухгалтерії, фінансово-економічного відділу і т.п.) і осіб (начальників відповідних підрозділів).
Сумісність: - з корпоративною культурою; - з методами інформаційного забезпечення управління	Залежить від підприємства	У середньому невисока сумісність із корпоративною культурою. Низька сумісність із традиційними системами інформаційного забезпечення.
Складність нововведення	Простота моделей	Ускладнення порівняно з традиційними методиками. Необхідність додаткового навчання.

Продовж. табл. 3.1

1	2	3
Подільність нововведення, можливість проведення експерименту	Можливість почати з впровадження в одному підрозділі, щоб потім поширити досвід на все підприємство	Повний ефект спостерігається тільки після впровадження на всьому підприємстві в цілому
Наочність	Перші результати відразу зрозумілі керівникові	Повний результат з'являється нескоро

Перебороти протистояння впровадженню служби контролінгу на ТОВ «ГАРАНТ-2005» рекомендується різними способами (ці способи рекомендується комбінувати):

Імітація. Якщо одні підприємства впроваджують нові системи і методи управління, то інші роблять те ж саме лише тому, що знаходяться в подібній ситуації і схильні наслідувати.

Поширення нових методів часто порівнюють з інфекційною хворобою. До того ж, тут діє свого роду синергічний ефект: привабливість упровадження нововведення і наслідування інших.

Прагнення до імітації можна пояснити потребою бути «як усі», асоціюватися з цільовою групою («усі передові закордонні й українські підприємства впроваджують контролінг, ми теж упроваджуємо, отже, ми - передові»), спробою підняти свій статус.

Тому в процесі пояснення методів і інструментів контролінгу варто приділити особливу увагу досвіду відомих західних і українських підприємств, які успішно використовують контролінг у своїй повсякденній роботі (концерн в Іспанії тощо).

Майстерність. Працівники, що одержують задоволення від роботи, прагнуть до вдосконалювання своїх навичок, до застосування нових методів, і це ще більше збільшує їхній інтерес до роботи. Тому, особливо в спілкуванні з кваліфікованими фахівцями, потрібно спробувати впливати на професійну гордість. Варто підкреслити творчі аспекти контролінгу.

Вживання. У кризовій ситуації впровадження нових методів контролінгу може виявитись важливим для виживання підприємства. Якщо співробітники це розуміють і віддані своїй фірмі, опір змінам буде мінімальним.

Підтримка статусу. Один зі способів досягти високого статусу – мати знання, що важливі для всіх. Знання методів контролінгу – чудова можливість укріпити свій статус.

Нове. Існують люди-новатори, які керуються принципом «усе нове – прекрасне». Сприйняття нового для них – спосіб існування. Таких людей необхідно якомога раніше «виявити» і залучити на свій бік. Якщо вони мають авторитет у колективі, за ними підуть інші.

Отже, поетапне впровадження системи оперативного контролінгу на ТОВ «ГАРАНТ-2005» дозволить більш чітко розподілити повноваження, створити документообіг і сформувавши контрольні показники. Паралельно необхідно перебороти опір працівників і зважити всі переваги і перешкоди на шляху впровадження системи контролінгу.

3.2. Організаційне забезпечення оперативного контролінгу на ТОВ «ГАРАНТ-2005»

Упровадження на ТОВ «ГАРАНТ-2005» оперативного контролінгу не може відбуватись без попередньої реорганізації організаційної структури та визначення мети і завдань підприємства.

Лише на основі детального вивчення існуючих недоліків у роботі апарату управління, враховуючи при цьому вимоги сучасного менеджменту, можна здійснити реорганізацію структури або внести відповідні зміни у функціональні обов'язки окремих менеджерів і розробити проекти щодо удосконалення управління підприємством.

Здійснення реорганізації ТОВ «ГАРАНТ-2005» передбачає створення спеціалізованого відділу – служби контролінгу. Створюючи службу контролінгу,

необхідно забезпечити їй оперативний доступ до інформації про результати діяльності всіх структурних підрозділів підприємства.

А її функціональні обов'язки повинні бути розроблені таким чином, щоб не дублювали роботу інших підрозділів і були незамінним консультантом усіх служб і керівників усіх ланок управління.

Організація служби контролінгу на досліджуваному підприємстві повинна формуватись таким чином, щоб забезпечувати оперативний рух інформаційних потоків від низових ланок (цехів, відділень) до служби контролінгу.

В цьому випадку виділення контролінгу як економічної служби і елемента управління підприємством буде закономірним і виправданим явищем.

У зв'язку з цим рекомендується підпорядкувати службу контролінгу на ТОВ «ГАРАНТ-2005» безпосередньо директору. Проект оновленої організаційної структури ТОВ «ГАРАНТ-2005» представлено на рис. 3.2.

Основні напрями дій щодо впровадження служби контролінгу на ТОВ «ГАРАНТ-2005» повинні бути такими:

для реалізації проекту необхідно створити робочу групу, яка включає в себе представників зацікавлених служб підприємства, таких як фінансово-економічного відділу, бухгалтерії тощо, а також, по можливості, зовнішніх консультантів зі сфери контролінгу й інформаційних систем;

діяльність робочої групи повинна бути регламентована відповідними розпорядженнями керівництва підприємства і підлегла твердому плану робіт, що дозволить уникнути можливих помилок, що виникають через непогодженість дій;

перед початком (або в першій фазі) проекту повинні бути сформульовані стратегічні цілі компанії, і цілі служби контролінгу повинні відповідати їм (принцип погодженості цілей);

упровадження служби контролінгу супроводжується зміною системи документообігу компанії;

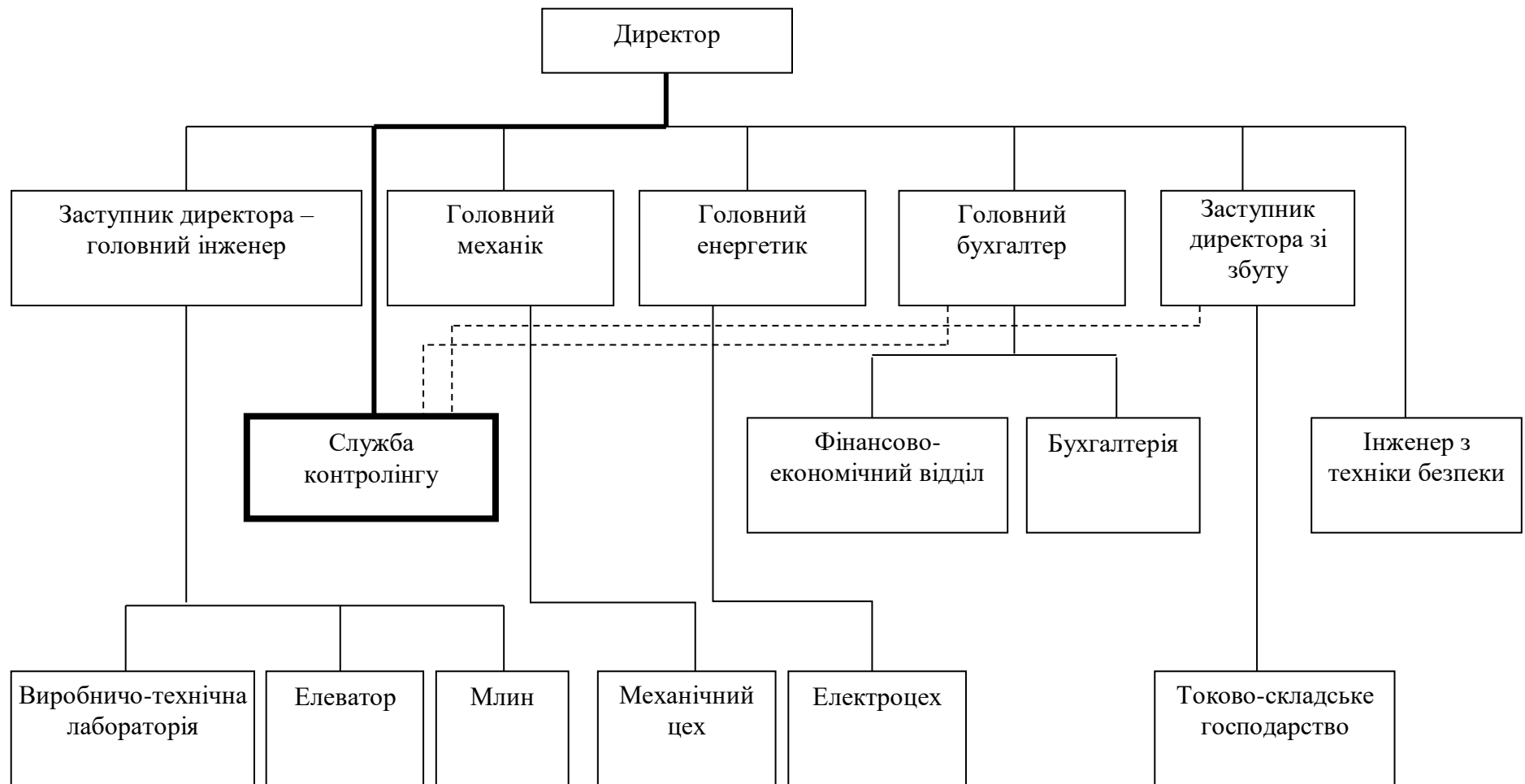


Рисунок 3.2 – Проект оновленої організаційної структури управління ТОВ «ГАРАНТ-2005»

для реалізації проекту впровадження служби контролінгу необхідна повноцінна підтримка керівництва ТОВ «ГАРАНТ-2005», директора ТОВ «ГАРАНТ-2005», його заступників та головних спеціалістів, що дозволить знизити опір співробітників змінам.

При створенні служби контролінгу треба взяти до уваги такі основні вимоги:

підпорядкованість її лише керівникам вищої структурної ланки управління; виділення контролінгу в незалежну, самостійну і нейтральну службу в системі управління;

економічні служби підприємства повинні надавати службі контролінгу всю необхідну інформацію;

отримання додаткової інформації від інших відділів для аналізу і обробки даних, які надійшли;

використовування в своїй роботі передових методів та технологій збору і обробки економічної інформації;

забезпечення новими засобами для своєчасного отримання, обробки, аналізу інформації і швидкої передачі її керівникам підприємства;

тісний зв'язок з іншими відділами і чітке розмежування обов'язків працівників;

можливість упровадження нових процедур збору аналітичної інформації на постійній основі.

Питання про виплату компенсації співробітникам інших служб за збільшення навантаження повинні вирішувати керівники, для яких призначена інформація служби контролінгу;

можливість швидко доводити інформацію до відома вищого керівництва підприємства.

Відповідно до вищенаведених вимог виникають можливі варіанти створення служби контролінгу і її місця в організаційній структурі підприємства.

Служба контролінгу може бути запроваджена на ТОВ «ГАРАНТ-2005» в чотири етапи (рис. 3.3).

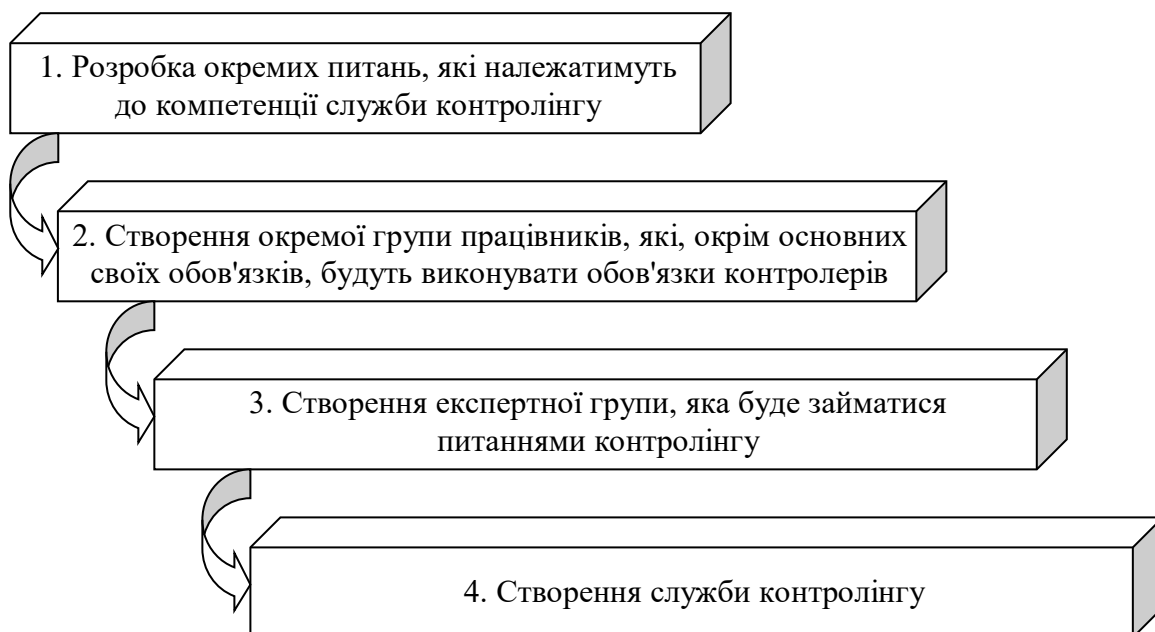


Рисунок 3.3 – Етапи запровадження служби контролінгу на ТОВ «ГАРАНТ-2005»

На першому етапі пропонується розробити лише окремі питання, які належать до компетенції служби контролінгу. Але питаннями можуть займатися і представники різних підрозділів підприємства (працівники бухгалтерії, фінансово-економічного відділу, заступник директора зі збуту). До цих питань належать: збір та подання необхідної інформації керівникам вищої ланки управління стосовно виконання прийнятого бюджету, наявності фінансових, трудових та матеріальних ресурсів, потенційної можливості підприємства у завоюванні ринків збуту, його місця серед конкурентів тощо.

На другому етапі на основі фінансово-економічного відділу може бути створено окрему групу працівників, які, окрім основних своїх обов'язків, будуть виконувати обов'язки контролерів за додаткову оплату. При цьому завдання, що стоять перед службою контролінгу, повинні бути між ними чітко розподілені. Делегування зобов'язань контролінгу може бути покладене і на працівників інших економічних служб.

На третьому етапі можливе створення цілої експертної групи, яка буде займатися питаннями контролінгу. Вона може складатись зі спеціалістів високої

кваліфікації, які до цього часу працювали в бухгалтерії, фінансово-економічному відділі тощо. Оскільки обов'язки, які вони будуть виконувати, перевищують ті, що вони виконували раніше, і мають елемент творчого підходу до їх виконання, то і оплата їхньої праці повинна бути дещо вищою, ніж раніше. Експертна група розробляє план діяльності й упровадження контролінгу на підприємстві, розподіляє зобов'язання між її виконавцями, розробляє план інформаційних потоків, її склад, стежить за виконанням бюджету та досягненням поставленої мети підприємства тощо.

На четвертому етапі за умови ефективної роботи експертної групи на підприємстві може бути створено службу контролінгу, в якій були б спеціалісти всіх необхідних напрямів. Звичайно, етапи впровадження служби контролінгу на підприємстві можуть бути різними, однак, на нашу думку, основною вимогою до їх створення є те, що на будь-якому етапі впровадження в склад служби контролінгу повинні, перш за все, входити спеціалісти, які пропрацювали на ТОВ «ГАРАНТ-2005» тривалий час, знають економічний стан і його потенційні можливості.

Такий підхід щодо впровадження служби контролінгу пояснюється тим, що невеликі фінансові витрати на утримання її спеціалістів і отримання необхідного обсягу інформації від інших служб доведе переваги її запровадження і в майбутньому не викличе сумнівів щодо збільшення витрат на утримання окремої служби контролінгу.

Служба контролінгу на ТОВ «ГАРАНТ-2005» протягом визначеного періоду повинна встановити зв'язок з іншими службами і відділами, налагодити інформаційне співробітництво, тоді відбудеться більш точний поділ функцій. Згодом служба контролінгу розширить свій вплив і штат.

Як уже було зазначено раніше, на підприємстві доцільно підпорядковувати службу контролінгу безпосередньо директору філії ТОВ «ГАРАНТ-2005». Більш того, служба контролінгу посяде в деякому роді привілейоване становище, оскільки за наказом директора інші служби зобов'язуватимуться надавати службі контролінгу всю необхідну інформацію.

Окрему увагу при впровадженні служби контролінгу на ТОВ «ГАРАНТ-2005» потрібно приділити ще одному із напрямів – інформаційним потокам у системі контролінгу на підприємстві.

Система інформаційних потоків – найважливіший елемент системи контролінгу на підприємстві. Сам процес управління часто розглядають як процес перетворення інформації: управлінські впливи - це особлива інформація. В теорії інформації математично доведено, що існує якийсь мінімальний обсяг інформації, без якого ефективного управління неможливе. Отож, чим більш різноманітною може бути реакція об'єкта управління, тим більше потрібно інформації. Стосовно до підприємства це означає, що чим більш мінливе економічне середовище, чим складніше внутрішній устрій самого підприємства, тим більше інформації потрібно для ефективного управління. Тому управляти, не володіючи інформацією, сьогодні неможливо.

Отже, одна з основних задач оперативного контролінгу – інформаційна підтримка управління, вирішити її можна тільки за умови чіткого і злагодженого функціонування системи інформаційних потоків на підприємстві. Тобто оперативний контролінг виступає постачальником інформації, необхідної для функціонування системи управління на підприємстві.

Система збору контролінгової інформації на ТОВ «ГАРАНТ-2005» спирається на існуючу систему інформаційних потоків. Тобто система інформаційних потоків контролінгу повинна органічно влітатися в загальну систему інформаційних потоків підприємства, у протилежному випадку відбудеться відторгнення співробітниками підприємства нав'язаної їм системи оперативного контролінгу.

Часто сама загальна система інформаційних потоків не витримує критики: документи проходять занадто повільно; ніхто не відповідає за документ у цілому, кожний відповідає за частину документа. У такому випадку немає сенсу вбудовувати підсистему контролінгу, яка повинна працювати добре, у систему, що працює незадовільно (тоді і система контролінгу буде працювати незадовільно, оскільки вона спирається на інформацію із загальної системи).

Крім того, розібравшись у системі інформаційних потоків підприємства, можна знайти велику кількість недоліків у роботі, зайвих ланок, які можна усунути (у зв'язку з цим контролери на підприємствах будуть мати достатні повноваження).

У межах упровадження служби контролінгу на ТОВ «ГАРАНТ-2005» буде відбуватися перебудова й оптимізація всієї системи інформаційних потоків на підприємстві.

Основним завданням служби контролінгу на ТОВ «ГАРАНТ-2005» є забезпечення оперативного збору й аналізу інформації з метою якісного управління. Директор підприємства, його заступники, начальники відділів – мають одержувати інформацію, щоб у випадку відхилень, що намітились в роботі підприємства, встигнути вжити відповідних заходів і скорегувати роботу підприємства.

Впровадження служби контролінгу, як правило, повинне супроводжуватись автоматизацією інформаційної служби контролінгу, інакше велика частина позитивного ефекту від упровадження системи контролінгу може бути безповоротно загублена.

Аналізуючи ситуацію, що склалася на ринку програмних засобів інформаційної підтримки систем управління, ми дійшли висновку, що треба мати власну інформаційну систему, розроблену відповідними ІТ-фахівцями ТОВ «ГАРАНТ-2005». Це дозволить ТОВ «ГАРАНТ-2005» створити свою індивідуальну конфігурацію з глибоким вивченням її проблем та бізнес-процесів, при цьому контролери не будуть змушені прилаштовуватися до сторонньої інформаційної системи. Навпаки, буде гарантована реалізація будь-якого унікального алгоритму розрахунку, налаштування будь-якої операції, програмування будь-якого нестандартного документа чи звіту.

Інша безумовна перевага – це витрати на створення, підтримку та експлуатацію власної інформаційної системи, які суттєво нижчі за можливі альтернативні рішення. Як показав досвід провідних вітчизняних компаній, за відсутності іміджевої складової вибору інформаційної системи розроблені власні

прикладні рішення достойно конкурують з відомими західними брендами у відношенні ціна-якість.

Робота служби контролінгу на ТОВ «ГАРАНТ-2005» буде вважатися ефективною за умови:

створення системи збору оперативної інформації;
формування аналітичних звітів по доходах, витратах та інших результируючих показниках діяльності підприємства для директора;
збільшення ступеня деталізації інформації про витрати;
надання рекомендацій по ціноутворенню;
вдосконалення документообігу;
забезпечення автоматизації обробки інформації про фінансово-господарську діяльність підприємства.

Отже, запропонований підхід упровадження служби контролінгу на ТОВ «ГАРАНТ-2005» має переваги перед традиційними моделями управління тому, що вона орієнтована на досягнення запланованих стратегічних завдань, а не тільки відслідковує минулі події. Зрозуміло, що впорядкування роботи служби контролінгу завжди пов'язане з певними витратами як фінансового, так і морального характеру, але віддача виправдовує реорганізацію управління і підвищує якість роботи менеджерів на підприємстві.

Висновки до розділу 3

Таким чином, на основі запропонованих шляхів вдосконалення організації оперативного контролінгу в системі управління ТОВ «ГАРАНТ-2005» можна зробити наступні висновки:

1. Врахувавши чинники, що є підставою для створення системи оперативного контролінгу на підприємстві ТОВ «ГАРАНТ-2005» рекомендовано формування такої системи, дотримуючись певної послідовності дій (етапів): цілевстановлення, підготовчо-аналітичний етап, створення служби контролінгу, удосконалення на підприємстві управлінського обліку і звітності, удосконалення

процедур планування, удосконалення процедур і механізмів контролю. Також підприємству рекомендовано використовувати сучасний інструментарій оперативного контролінгу: ABC-аналіз, бюджетування, аналіз співвідношення «витрати – обсяги – прибуток», управління за відхиленнями.

2. Впровадження на ТОВ «ГАРАНТ-2005» оперативного контролінгу потребує певної реорганізації організаційної структури шляхом створення служби контролінгу. Створення такого спеціалізованого підрозділу потребує певної етапності: розробка окремих питань, які належатимуть до компетенції служби контролінгу; створення окремої групи працівників, які, окрім основних своїх обов'язків, будуть виконувати обов'язки контролерів; створення експертної групи, яка буде займатися питаннями контролінгу; створення служби контролінгу. Крім цього підприємству рекомендовано налагодити інформаційні потоки і здійснити розробку спеціальних комп'ютерних програм, пристосованих до потреб контролінгу саме цього підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі представлено узагальнення теоретичних аспектів та внесено авторські пропозиції щодо організації оперативного контролінгу на ТОВ «ГАРАНТ-2005». За результатами проведених досліджень зроблено наступні висновки:

1. Контролінг є управлінською технологією підвищення ефективності роботи будь-якого підприємства. Він орієнтований на досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства, використовуючи відповідні інструменти та методи. Результативності контролінгу можливо досягти за умови виконання відповідних функцій та дотримання основних принципів.

2. З метою отримання оперативної управлінської інформації рекомендується використовувати інструменти оперативного контролінгу. Основними інструментами оперативного контролінгу є АВС-аналіз, бюджетування, аналіз співвідношення «витрати – обсяги – прибуток», управління за відхиленнями.

3. Базою для впровадження оперативного контролінгу на підприємстві має бути вивчення зарубіжного і вітчизняного досвіду використання такої системи в управлінні провідних компаній. Корисним є досвід підприємств Німеччини, США, Польщі, України з питань організації контролінгу залежно від розмірів і масштабів діяльності підприємства, функцій контролера, створення інформаційної підтримки.

4. Базою дослідження у кваліфікаційній роботі обрано один із провідних аграрних підприємств Полтавської області – ТОВ «ГАРАНТ-2005». Як система управління підприємство складається з об'єкта, суб'єкта управління, відповідних вхідних ресурсів і вихідної продукції. Організаційна структура управління підприємства є лінійно-функціональною. Управління персоналом на підприємстві є недостатньо ефективним, про що свідчать показники плинності кадрів, які є високими протягом 2018-2020 рр.

5. Аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «ГАРАНТ-2005» за 2018-2020 рр. виявив негативні тенденції розвитку підприємства. Погіршилися окремі економічні показники (дохід, витрати) та фінансові результати підприємства у 2020 р. порівняно з 2018 р. Серед позитивних тенденцій – досить низький рівень зносу основних засобів, що пов'язано із суттєвим їх оновленням. Але це не забезпечило ефективного використання основних фондів, про що свідчить зниження фондівіддачі. Ефективність використання оборотних коштів покращилася, що свідчить про прискорення їх оборотності і швидкості повернення грошових коштів, вкладених в оборотні засоби. Дещо знизилася продуктивність праці персоналу. Показники рентабельності мали негативну тенденцію до зниження.

6. Характеристика стану організації оперативного контролінгу на ТОВ «ГАРАНТ-2005» показала наявність окремих елементів цієї системи, використання яких є недостатнім для забезпечення ефективного управління підприємством. Недоліками є відсутність спеціального підрозділу або фахівця, недостатнє використання інструментів оперативного контролінгу, відсутній безперервний процес пошуку, передачі, нагромадження, обробки та аналізу інформації для потреб управління підприємством, не використовуються такі напрями аналізу витрат, як аналіз витрат на 1 грн. виробленої продукції, аналіз рентабельності, безбитковості, факторний аналіз.

7. ТОВ «ГАРАНТ-2005» запропоновано певну процедуру створення системи оперативного контролінгу, яка передбачає встановлення цілей функціонування контролінгу, аналіз попередньої діяльності підприємства, створення служби контролінгу, удосконалення на підприємстві управлінського обліку і звітності, удосконалення процедур планування, удосконалення процедур і механізмів контролю. Підприємству рекомендовано використовувати сучасний інструментарій оперативного контролінгу. Визначено фактори, що сприяють і перешкоджатимуть упровадженню оперативного контролінгу на підприємстві, та запропоновано способи подолання опору працівників при створенні такої системи.

8. У межах створення системи оперативного контролінгу на ТОВ «ГАРАНТ-2005» рекомендується створення спеціального структурного підрозділу з особливим статусом – служби контролінгу. Для цього необхідно спочатку розробити окремі питання, які належатимуть до компетенції служби контролінгу; далі створити окрему групу працівників, які, окрім основних своїх обов'язків, будуть виконувати обов'язки контролерів; створити експертну групу, яка буде займатися питаннями контролінгу; і на закінчення процедури – створення служби контролінгу. Для ефективної роботи служби необхідно налагодити інформаційні потоки і здійснити розробку спеціальних комп'ютерних програм, пристосованих до потреб оперативного контролінгу саме цього підприємства.

Таким чином, встановлені на початку дослідження завдання були розв'язані. Робота містить наукову новизну та практичну цінність. У роботі подано практичні рекомендації для ТОВ «ГАРАНТ-2005», які дозволять їй поліпшити економічні результати діяльності шляхом організації на підприємстві оперативного контролінгу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 15.04.2019).
2. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 15.04.2019).
3. Податковий кодекс України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/71-19> (дата звернення: 02.04.2019).
4. Цивільний кодекс України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 15.04.2019).
5. Про охорону навколишнього природного середовища: Закон України від 25.06.1991 р. № 1264-ХІІ (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12> (дата звернення: 15.04.2019).
6. Аксентюк М.М. Формування адаптивної системи контролінгу в менеджменті підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київ: Національний аграрний ун-т., 2008. 20 с.
7. Анискин Ю.П., Павлова А.М. Планирование и контроллинг: учебник. Изд. 2-е. Москва: Омега-Л, 2012. 280 с.
8. Ареф'єва О.В., Дякон Л.Л. Історія виникнення контролінгу та сутність контролінгу бізнес-процесів. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 8 (62). С. 165–171.
9. Атамас П.Й. Управлінський облік: навчальний посібник. Вид. 2-ге. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 440 с.
10. Баташева Ю.С. Переваги використання інструментів оперативного контролінгу в управлінні промисловим підприємством. URL: http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/68652.doc.htm (дата звернення: 5.05.2019).
11. Becker A. Accounting for «Controlling». Contradictions in the Theoretical Foundations of Management Accounting and Control in German Business

Administration. Berlin: Department of Business Administration Free University, 2009. 223 p.

12. Бутенко А.І. Проблеми та перспективи організації системи контролінгу на підприємствах України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія: Економічні науки*. 2015. №1 (78). С. 148–154.

13. Волинець Л. Контроллинг и контроллеры. *Консультант бухгалтера*. 2016. №33/34. С. 54–60.

14. Говорушко Т.А., Кроніковський Д.О. Проблемні аспекти впровадження контролінгу в Україні. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/32027/15-Govorushko.pdf?sequence=1> (дата звернення: 17.04.2019).

15. Головкова Л.С. Анализ отклонений в деятельности предприятий на основе концепции контроллинга. *Економіка: проблеми теорії і практики*. 2017. Випуск 129. С. 21–33.

16. Гребець О.Б. Контролінг як сучасна система управління. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 71–72.

17. Григораш І.О. Контролінг як сучасна система управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 11 (113). С. 96–107.

18. Давидович І.Є. Контролінг: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 552 с.

19. Дарманська Н.П., Овод Л.В. Контролінг. Хмельницький: ТУП, 2018. 108 с.

20. Дерій В.А. Витрати і доходи підприємств у системі обліку і контролю: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 272 с.

21. Довгунь О.С. Трендові аспекти управління витратами та контролінгу на підприємствах. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/VNULPL_2016_846_12.pdf (дата звернення: 21.04.2019).

22. Економічна енциклопедія. У 3-х томах. Том 1 / відп. ред. С.В. Мочерний. Київ: Видавничий центр «Академія», 2020. 864 с.

23. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. Фінансово-економічний словник. Львів: Львівська політехніка, 2021. 714 с.

24. Загорудько В.Л., Трофимова К.С. Дослідження основних переваг організації служби контролінгу на вітчизняних підприємствах. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1083> (дата звернення: 25.05.2019).
25. Заяц О.В. Огляд світового досвіду формування системи контролінгу. URL: irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe (дата звернення: 24.04.2019).
26. Здрак О.Я. Фінансовий контролінг як елемент нової концепції управління. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 10. С. 44–47.
27. Ивашкевич В.Б. Контроллинг на предприятиях Германии. *Учет и аудит за рубежом*. 2018. № 3. С. 77–79.
28. Ильина Т.А. Анализ ABC-XYZ как один из действенных инструментов бережливого производства на промышленных предприятиях. URL: <http://old.creativeconomy.ru/articles/29906> (дата звернення: 16.05.2019).
29. Килимнюк В. Еволюція контролінгу. Його місце та роль в економіці підприємства. *Економіст*. 2019. № 1. С. 47–49.
30. Кіндрацька Л. Управлінський облік та контролінг у системі управління банку. *Вісник НБУ*. 2017. №8. С. 20–24
31. Костенко О.М. Контролінг як інтегрована інформаційно-аналітична система управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 1. С. 30–33.
32. Кузнецова А.І. Економічна сутність контролінгу в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. № 8. 2018. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3246> (дата звернення: 7.04.2019).
33. Лавінський Г., Галіцин В., Бушуєва І. Банківський контролінг. *Вісник НБУ*. 2019. № 1. С. 34-37.
34. Мельник Н.Г., Михайлишин Н.Б. Практичні аспекти організації контролінгу на підприємстві. *Вісник Львівської комерційної академії*. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2019. Вип. 36. 486 с. С. 38–44.
35. Мельник С.І. Принципи контролінгу в управлінні підприємством. *Управління розвитком*. 2018. № 12. С. 146–148.
36. Миронюк Т.І., Щиголь О.В. Контролінг на сучасних підприємствах України. *Економіка харчової промисловості*. 2019. № 3. С. 33–36.

37. Оліфіров О.В. Контролінг інформаційної системи підприємства: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2018. 325 с.

38. Одноволик В.І. Контролінг – сучасна концепція забезпечення стабільного розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 6. С. 127–130.

39. Омельченко Г.В. Контролінг як складова системи управління підприємством. *Вісник СумДУ*. 2018. № 1(4). С. 118–125.

40. Партин Г.О. Управління витратами підприємства: концептуальні засади, методи та інструментарій: монографія. Київ: УБС НБУ, 2019. 219 с.

41. Петрович Й.М., Панас Я.В. Еволюція контролінгу в сучасній теорії та практиці управління вітчизняними підприємствами. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/30390/1/Petrovich%20Y.M.%20Evolution%20utsiya.pdf> (дата звернення: 7.04.2019).

42. Пилипенко А.А. Збалансована система показників в системі стратегічного управління розвитком інтегрованих структур бізнесу. *Проблеми економіки*. 2016. № 2. С. 47–55.

43. Поліщук Н.В. Логістичний контролінг в системі управління підприємством: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка та управління підприємствами»; Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів, 2009. 21 с.

44. Портна О.В. Контролінг: навчальний посібник. Львів: «Магнолія-2006», 2017. 240 с.

45. Приймак С.В. Діагностика фінансового стану підприємства в системі контролінгу: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит»; Державна установа «Інститут економіки та прогнозування НАН України». Київ, 2018. 20 с.

46. Прокопенко О.В. Економічна сутність контролінгу, його місце в системі управління підприємством. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/25419/1/Prokopenko.pdf> (дата звернення: 11.04.2019).

47. Пушкар М.С. Контролінг: монографія. Тернопіль: ТАНГ, 2017. 146 с.

48. Пушкар М.С., Пушкар Р.М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту. Тернопіль: Карт-бланш, 2012. 370 с.

49. Пшенна М.В., Амеліна І.В. Роль контролінгу в системі управління аграрним підприємством. Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах воєнного стану: *матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 09.06.2022р.* – Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка 2022. С. 87 – 88.

50. Романова М. Контроллинг как средство стратегического управления предприятием. *Проблемы теории и практики управления.* 2018. №4. С. 80–85.

51. Ромашко А.С. Значення контролінгу у системі прийняття управлінських рішень. URL: <http://www.essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/28379/1/Kontroling.pdf> (дата звернення: 11.04.2019).

52. Рудницький В.С., Рудницький Т.В. Види сучасного контролінгу. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12475/1/44_221-25_Vis_722_menegment.pdf (дата звернення: 14.04.2019).

53. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навчальний посібник. Київ: Знання, 2019. 654 с.

54. Савицька О.М., Заречна К.С. До питання необхідності удосконалення системи управління витратами на промислових підприємствах України в контексті розвитку контролінгу. *Економіка. Управління. Інновації.* 2017. № 2. С. 12–18.

55. Саханчук М.С. Дефініція поняття «контролінг» з точки зору системного підходу. *Водний транспорт.* 2018. Випуск 2. С. 123–128.

56. Стефаненко М.М., Набієва Л.Ю. Використання контролінгу в системі управління підприємством. *Економіка та держава. Серія: Економічна наука.* 2016. № 2. С. 24–26.

57. Стефанюк І.Б. Контролінг: історичні аспекти становлення і розвитку. *Фінансовий контроль.* 2018. № 6 (23). С. 35–41.

58. Стефанюк І.Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу. *Фінанси України.* 2019. № 2. С. 146–153.

59. Сторожик М.І., Голубятнікова Н.В. Контролінг. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2020. 212 с.

60. Талах Т.А. Деякі особливості застосування функціонально-вартісного аналізу при дослідженні витрат виробництва. *Вісник Запорізького національного університету: Економічні науки*. 2015. Випуск 6 (24). Ч. 1. С. 42–46.

61. Терещенко О.О. Фінансовий контролінг. навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2013. 407 с.

62. Терещенко О.О., Савчук Д.Г. Вартісно-орієнтований контролінг – інноваційний ресурс управління корпоративними фінансами. *Фінанси України*. 2017. № 12. С. 77–88.

63. Ткаченко А.М. Організація контролінгу та внутрішнього аудиту в системі управління промисловим підприємством: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка та управління підприємствами»; НАН України; Інститут економіки промисловості. Донецьк, 2019. 30 с.

64. Ткаченко Є. Порівняльна характеристика німецької та американської концепцій контролінгу. *Економічний аналіз*. 2016. Випуск 11. Частина 4. С. 293–296.

65. Троян О.В. Механізм контролінгу в системі управління промисловим підприємством. *Держава та регіони. Серія: економіка і підприємство*. 2017. № 1. С. 18–21.

66. Турило А.М., Святенко С.В. Контролінг – система забезпечення ефективного управління підприємством. *Фінанси и менеджмент*. 2018. № 2. С. 11–14.

67. Фольмут Х.Й. Контролінг – система забезпечення ефективного управління підприємством. 2019. 288 с.

68. Хайлук С.О. Закордонний досвід використання системи контролінгу в управлінні фінансами підприємств. URL: http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_EK/Khailuk_14.pdf (дата звернення: 11.04.2022).

69. Хайлук С.О. Контролінг в системі управління підприємствами молокопереробної галузі: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04

«Економіка та управління підприємствами»; Нац. наук.центр «Ін-т аграр. економіки» УААН. Київ, 2008. 20 с.

70. Цигилик І.І., Мозіль І.О., Кірдякіна Н.В. Контролінг. Сутність і основи формування та функціонування на підприємствах України (на матеріалах розвитку економіки Івано-Франківської області. *Економіка, фінанси, право*. 2020. № 4. С. 13–16.

71. Швидкий Е. Контролінг як технологія інтелектуалізації управління бізнес-процесами на підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2019. №1(34). С. 115–119.

72. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 318 с.