

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського  
Навчально-науковий інститут управління та адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри маркетингу,  
менеджменту та публічного  
адміністрування

\_\_\_\_\_  
(підпис) Приймак Н.С.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 р.

### ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»  
з напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент»

на тему: «Контролінг у системі управління підприємством»

Виконав: студентка IV курсу групи МН – 14  
Белканія Лія Гочаївна \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник: доцент кафедри маркетингу, менеджменту  
та публічного адміністрування  
к.е.н., доц. Іванова Н.С. \_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент: фінансовий директор  
ТОВ «Дніпропромсинтез» Дмитрієва Т. Л. \_\_\_\_\_  
(підпис)

Засвідчую, що у дипломній роботі  
немає запозичень з праць інших  
авторів без відповідних посилань  
Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Кривий Ріг  
2018

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І  
ТОРГІВЛІ ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКО**

Навчально-науковий інститут управління та адміністрування  
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:  
Зав. кафедри маркетингу,  
менеджменту та публічного  
адміністрування  
к.е.н., доцент  
\_\_\_\_\_ Приймак Н.С.  
“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2018 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Белканії Ліії Гочаївні

1. Тема роботи **«Контролінг у системі управління підприємством»**  
керівник роботи к.е.н., доцент кафедри маркетингу, менеджменту та  
публічного адміністрування Іванова Н.С.

затверджені наказом ректора ДонНУЕТ від « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 року № \_\_\_\_\_

2. Строк подання студентом роботи: « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 року \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до роботи: наукова і періодична література з теми  
дослідження, законодавчі та нормативні акти України, дані мережі Internet,  
статистична та бухгалтерська звітність ТОВ  
«Дніпропромсинтез»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): теоретичні аспекти контролінгу в системі управління підприємством; аналіз проведення контролінгу на підприємстві, удосконалення системи контролінгу на підприємстві

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) графіки, таблиці, схеми, рисунки \_\_\_\_\_

6. Дата видачі завдання «22» березня 2018 року \_\_\_\_\_

7. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

8. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми дипломної роботи		
2	Підготовка I розділу дипломної роботи		
3	Підготовка II розділу дипломної роботи		
4	Підготовка III розділу дипломної роботи.		
5	Аналіз та інтерпретація отриманих результатів, оформлення роботи		
6	Представлення роботи на кафедрі для рецензування, отримання рецензій та відгуків		
7	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю		
8	Захист дипломної роботи		

Студент \_\_\_\_\_ **Белканія Л.Г.**  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ **Іванова Н.С.**  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 76,      рисунків 8,      таблиць 22,      додатків 3,  
Графічний матеріал      використаних джерел 45

Об'єкт дослідження: процес здійснення контролінгу в управлінні підприємством ті визначення напрямів удосконалення ТОВ «Дніпропромсинтез»

Предмет дослідження: умови та чинники механізму контролінгу на підприємстві

Мета дослідження: удосконалення системи контролінгу на підприємстві

Методи дослідження: методи порівняння, метод експертних оцінок, методи SWOT-аналізу, ABC-аналізу, матриця конкурентного профілю, CVP-аналіз

Основні результати дослідження: досліджено теоретико-методичні основи здійснення контролінгу на підприємстві; результати SWOT-аналізу дозволили визначити доцільність реалізації стратегії інтенсивного зростання; запропоновано створення централізованої служби контролінгу на досліджуваному підприємстві; розроблено інвестиційний проект по впровадженню інформаційної системи

Ключові слова: контролінг, система контролінгу на підприємстві, служба контролінгу

## ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретичні аспекти контролінгу в системі управління підприємством.....	7
1.1 Поняття системи контролінгу та його роль в діяльності підприємства.....	7
1.2 Види і принципи контролінгу у процесі управління підприємством.....	14
1.3 Методика контролінгу на підприємстві, його функції та їх реалізація.....	20
РОЗДІЛ 2 Аналіз проведення контролінгу на підприємстві ТОВ «Дніпропромсинтез».....	27
2.1 Діагностика та аналіз середовища підприємства...	27
2.2 Оцінка результатів діяльності ТОВ «Дніпропромсинтез».....	38
2.3 Ефективність реалізації контролінгу на підприємстві ТОВ «Дніпропромсинтез».....	48
РОЗДІЛ 3 Удосконалення системи контролінгу ТОВ «Дніпропромсинтез».....	54
3.1 Програма вдосконалення системи контролінгу в напрямку оптимізації роботи підприємства.....	54
3.2 Вплив впроваджених заходів на ефективність підприємства ТОВ «Дніпропромсинтез».....	62
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	77

## ВСТУП

Сучасний бізнес дуже бурхливий, він спонукає менеджерів та керівників організації постійно вдосконалювати методи управління. За таких умов необхідний новий підхід щодо реалізації функцій управління.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що сучасна діяльність багатьох підприємств та організацій вимагає нового вектору руху управління.

Динамічність зовнішнього середовища, науково-технічний прогрес сприяють пошуку нових методів досягнення ефективного управління. Все більше ролі набувають такі функції управління, як планування, контроль, облік, аналіз. Контролінг як відокремлений напрямок економічної роботи в організації поєднує у собі діяльність управління підприємством і є одночасно інтегрованим з функціями самого управління плануванням, аналізом, обліком, організацією інформаційних потоків та багато інших. Система, що керує організацією має бути направлена на досягнення не лише оперативних цілей – отримання прибутку, а й бути орієнтованою на стратегічні цілі – здатність конкурувати з аналогічними підприємствами, вміти виживати на ринку, зберігати робочі місця і тд. Тому система контролінгу стає системою для комплексного рішення проблем.

Дослідженню питань щодо ефективного функціонування контролінгу в управлінні підприємством приділено багато праць вітчизняних та зарубіжних вчених, серед них: Терещенко о., Петренко С., Бланк І., Михайличенко Н., Ман Р., Хан Д., Файоль А та ін.

Метою даної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів контролінгу на підприємстві та пошук методів щодо удосконалення його роботи, внесення порад та пропозицій на прикладі базового підприємства ТОВ «Дніпропромсинтез»

Завданням до дипломної роботи стоїть:

- висвітлити теоретичні основи поняття контролінгу та основні його види та функції;

- розкрити особливості інструментарію здійснення контролінгу на підприємстві;
- зробити аналіз середовища функціонування підприємства;
- здійснити аналіз фінансово-господарського стану ТОВ «Дніпропромсинтез»;
- проаналізувати ефективність реалізації контролінгу на підприємстві;
- визначити та обґрунтувати програму вдосконалення системи контролінгу в напрямку оптимізації роботи підприємства.

Об'єктом дослідження процес здійснення контролінгу в управлінні підприємством та визначення напрямів удосконалення ТОВ «Дніпропромсинтез».

Предметом дослідження умови та чинники механізму контролінгу на підприємстві.

У процесі написання дипломної роботи було використано такі наукові методи дослідження: SWOT-аналіз, ABC-аналіз, CVP-аналіз, матриця конкурентного профілю, метод експертних оцінок, методи порівняння.

Вихідними даними при написанні дипломної роботи магістра слугували: статистична звітність ТОВ «Дніпропромсинтез», результати самостійних авторських досліджень ринку, фахові наукові публікації, матеріали ресурсів з мережі Інтернет.

Апробація. Основні результати роботи доповідались на III Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики».

Структура роботи. Дипломна робота, зміст якої викладено на 76 сторінка, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота містить 22 таблиці, 8 рисунків, 3 додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### **1.1 Поняття системи контролінгу та його роль в діяльності підприємства**

Одним із сучасних напрямків менеджменту можна виділити контролінг. В зв'язку з ускладненнями зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства виникає необхідність здійснення контролінгу. Тому в таких умовах не зовсім достатньо використання традиційних функцій менеджменту і тому потрібне нове управління. З'явилась необхідність у ефективному управлінні яке направлене на досягнення конкретного необхідного результату, що спрямований на майбутнє. Така необхідність призвела до потреби в цілеспрямованому керівництві підприємством через контролінг управлінської системи.

Поняття «контролінг» є похідним від англійської «to control», що перекладається як керувати, контроль, управління.

В деяких джерелах «контролінг» трактується тільки як управлінський облік або контроль. Такі поняття не в повній мірі відображають суть, позаяк управлінський облік та контроль на сьогодні є відокремленими функціями контролінгу. Існує досить багато визначень категорії «контролінг» (табл. 1.1).

«Наприклад, Альбрехт Дейлі і Беата Штайгмайер розглядають контролінг як предмет діяльності будь-якого менеджера незалежно від займаної ними щаблем в ієрархічній градації управління організацією» [1]. «У Німеччині під контролінгом розуміють систему обліку й аналізу витрат і результатів фінансово-господарської діяльності підприємства. Д. Хан один з найбільших фахівців в області контролінгу у своїй концепції перше місце відводить задачам загальнофірмового планування і контролю результатів на базі інформації внутрішнього виробничого обліку» [2]. «Згідно



американській концепції (Financial Executives Institute - FEI) до задач контролера відносяться внутріфірмове планування, складання звітів про виконання планів, консультування, розробка податкової політики, складання звітів для державних служб, ревізія, народно-господарські дослідження» [3].

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «контролінг»

Автор	Визначення поняття «контролінг» (від англ. «control» - керувати, контролювати)
1	2
Азаренко Г.Ф., Зима О.Г.	«Становить інтегровану систему інформаційно-аналітичної та методичної підтримки управління, яка зорієнтована на досягнення поставлених цілей» [5, с. 71]
Аксентюк М.М.	«Система, спрямована на забезпечення управлінського процесу, орієнтована на розв'язання завдань стратегічного розвитку підприємства шляхом інтеграції систем планування, обліку, аналізу та контролю для досягнення синергетичного ефекту від їх цілеспрямованого функціонування. Система, зорієнтована на успішний розвиток підприємства в майбутньому» [6, с. 5].
Амосов О.Ю.	«Являє собою інтегровану інформаційно-функціональну систему, що спрямована на досягнення кількісних та якісних цілей підприємства за допомогою використання специфічних технологій та інструментарію управління підприємством.» [7, с. 83]
Манн Р., Майєр Е.	«Система управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства, тобто в економічному відношенні, умовно кажучи, це система управління прибутком підприємства» [8, с. 8]
Сухарева Л.О., Петренко С.М.	«Синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких забезпечує вироблення альтернативних підходів при здійсненні оперативного та стратегічного управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства» [9, с. 62]
Терещенко О.	«Спеціальна система методів і інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства, що охоплює інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг» [10, с. 62]
Фольмут Х. Й.	«Поняття контролінгу як цілісної концепції економічного управління підприємством, яка направлена на виявлення усіх можливостей і ризиків, пов'язаних з отриманням прибутку в умовах ринку» [11, с. 5].

## Продовження таблиці 1.1

1	2
Хан Д.	«Елемент управління соціальною системою, який виконує свою головну функцію підтримки керівництва в процесі вирішення ним загальної задачі координації системи управління з упором насамперед на завдання планування, контролю, інформування» [2, с. 7]
Чобіток В.І.	«Відособлена система ефективного управління, пов'язана із спостереженням, аналізуванням, плануванням, удосконаленням діяльності підприємства» [12, с. 122].

Таким чином, можна обрати загальне визначення. «Контролінг – це інтегрована система управління підприємством, що через інформаційно-аналітичну підтримку процесів прийняття та реалізації управлінських рішень забезпечує ефективне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі та досягнення поставлених цілей на всіх ієрархічних рівнях (стратегічному, оперативному)» [4].

Контролінг існує у контексті трьох невід'ємних складових: економічна система, система управління та інформаційна автоматизована система управління. Якщо відсутній один з трьох елементів, то система управління не є контролінгом. «Наявність цих трьох складових підтверджується історичними етапами розвитку контролінгу, протягом яких змінювались пріоритети й орієнтації концепції контролінгу: орієнтована на систему обліку (1930-ті рр.); орієнтована на управлінську інформаційну систему у 1970-1980-х рр. (співпадає за часом з бурхливим розвитком комп'ютерної техніки); орієнтована на систему управління, безпосередньо пов'язана з розвитком проектного менеджменту, появою нових форм організаційних структур» [13].

Таким чином, за весь період накопичення практичного досвіду можна охарактеризувати концепції контролінгу, висвітлення сутності кожної подано у таблиці 1.2 [14].

Таблиця 1.2 – Основні концепції контролінгу [14]

Орієнтація концепції	Сутність та основні завдання контролінгу в рамках концепції
1	2
На систему обліку	«переорієнтація системи обліку з минулого в майбутнє, створення на базі облікових даних інформаційної системи підтримки управлінських рішень, пов'язаних з плануванням і контролем діяльності підприємства» [14, с.8]
На управлінську інформаційну систему	«створення загальної інформаційної системи управління. Розробка концепції єдиної інформаційної системи, її впровадження, координація функціонування інформаційної системи, оптимізація інформаційних потоків» [14,8]
На систему управління: - з акцентом на планування і контроль; - з акцентом на координацію	«планування і контроль діяльності структурних підрозділів підприємства координація діяльності системи управління підприємством (скерування управління)» [14,8]
На підприємство в цілому	«забезпечення органічної єдності всіх складових підприємства для синергетики функціонування» [14,8]

**Додано примітку [N11]:** Невірна нумерація таблиці. Згідно вимог до письмових робіт студентів, таблиці нумеруємо у межах розділу, а не пунктів розділу. Тобто у Вас це друга таблиця першого розділу – таблиця 1.2. Постарайтеся не розривати таблиці. І перевірте в Стандарті, чи є пробіл між текстом розділу і самою таблицею?

Контролінг є синтетичним поняттям, що ґрунтується на основі менеджменту, маркетингу, обліку, плануванні, аналізі та теорії управління. Його можна розглядати як одну з концепцій конструктивного управління. «Під конструктивним управлінням слід розуміти спеціально створену інтелектуальну систему для стратегічного управління розвитком підприємства на базі методів планування, обліку й аналізу в їх єдності. Роль контролінгу в системі управління полягає в координації елементів, які входять в цю систему, забезпеченні планування, обліку й аналізу економічних показників господарської діяльності та прийняття рішень на основі отриманої інформації про тенденції розвитку фірми» [15].

«Контролінг являє собою різнобічну систему, тому як будь яке комерційне підприємство ставить собі за мету отримання прибутку, в такому випадку контроль виступає як система управління прибутком підприємства, є випадки коли у підприємства є інші цілі – приборкання конкурентів, захоплення певної частки ринку, тоді контролінг направляється саме на ці цілі, але кінцевою метою завжди залишається отримання більшого прибутку» [16, с.21].

«Об'єктами контролінгу є:

- господарські процеси;
- ресурси підприємства;
- показники результативності роботи підприємства;
- фінансова діяльність підприємства» [15].

Контролінг можна назвати управлінням управлінням, в деякому роді він є механізмом саморегулювання на підприємстві і забезпечує зворотній зв'язок в межах управління. Його можна охарактеризувати як систему перевірки, того чи успішно підприємство рухається до своєї мети. В разі відхилення від цих цілей за допомогою контролінгу відбуваються коригуючі дії. Визначення мети контролінгу неоднозначне тому можна охарактеризувати її в декількох аспектах.

«Основна мета контролінга – орієнтація управлінського процесу на досягнення всіх цілей, що стоять перед підприємством. Для цього контролінг забезпечує виконання наступних функцій:

- координація управлінської діяльності по досягненню цілей підприємства;
- інформаційна і консультативна підтримка ухвалення управлінських рішень;
- створення і забезпечення функціонування загальної інформаційної системи управління підприємством;
- забезпечення раціональності управлінського процесу» [17].

Також метою контролінгу може бути отримання будь-якої інформації та даних, їх обробка і адаптація до управління та прийняття рішень. Така інформація є нестандартною, призначена для виявлення певних закономірностей і явищ, що дозволяє триматись підприємству на певному рівні забезпечує його стабільне функціонування.

Таким чином, контролінг є певним спостереженням за економічним функціонуванням підприємства і визначенням розробки шляхів для досягнення цілей, які воно ставить перед собою.

«Основними завданнями системи контролінгу слід вважати:

- планування (методологію і організацію);
- облік (збір та обробку інформації);
- контроль (порівняння планових і фактичних значень показників);
- сервісне забезпечення управління (збір, обробку, інтерпретацію, консультування);
- спеціальні системи спостереження (маркетинг, моніторинг змін у зовнішньому середовищі)» [15, 21].

Щодо місця контролінгу на підприємстві, то він виступає складовою управління, що забезпечує його певною інформацією для організації, координації і керування, регулювання об'єктів.

Роль контролінгу в діяльності підприємства можна зобразити на рис.

1.1

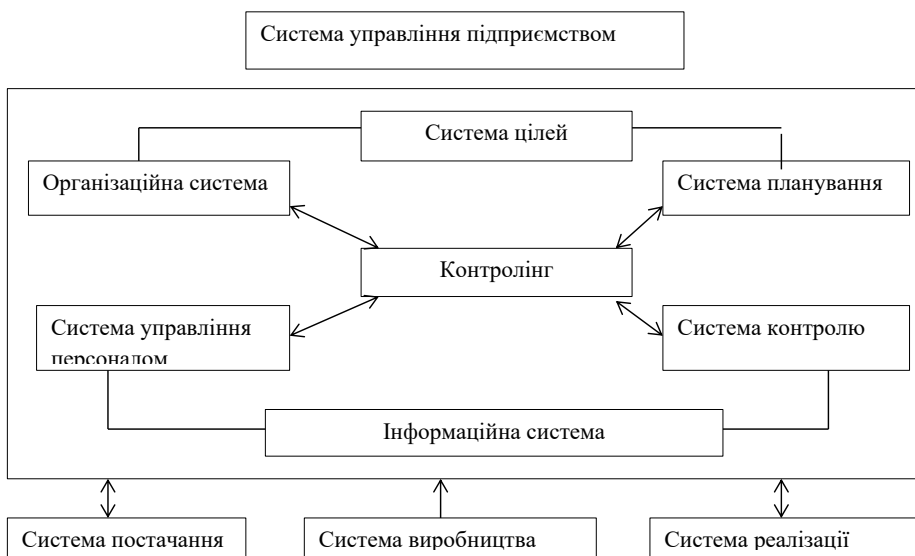


Рисунок 1.1 - Роль контролінгу в системі управління підприємством [15]

«Отже, система контролінгу визначає набір показників, які характеризують зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, на відміну від фінансового обліку, який відстежує в основному внутрішні зміни

у господарській діяльності, та управлінського, який також враховує зміни всередині підприємства і лише в певній мірі, за його межами» [15].

«Контролінг сприяє пристосуванню підприємства до постійних змін зовнішнього середовища, з виникненням його ускладнень виникає необхідність ускладнення контролю за діяльністю, тобто адаптації до нових умов. Адаптація полягає у розвитку, перевлаштуванні елементів господарської діяльності та системи управління в тому напрямку, що забезпечує стабільне функціонування підприємства і виживання на ринку» [19].

Таким чином, можна зробити висновок, серед різноманітних точок зору щодо реальних функцій контролінгу можна зробити висновок, що контролінг доповнює управлінську функцію менеджменту. У відношенні до прийняття управлінських рішень він направляє велику кількість інструментів та шляхів, з обґрунтуванням кожного, на виконання поставлених цілей.

«Він представляє інформацію, важливу для:

- визначення стратегії і планування майбутніх процесів і результатів діяльності підприємства;
- контролю за поточною діяльністю;
- оптимізації витрат;
- оцінки ефективності діяльності;
- зниження суб'єктивності в процесі прийняття управлінських рішень» [20].

Втім, специфічною функцією контролінгу є те, що він безпосередньо не беручи участь в управлінні, оснащує керівництво певними шляхами в прийнятті ефективних управлінських рішень.

## 1.2 Види і принципи контролінгу у процесі управління підприємством

«Всі цілі в сучасному менеджменті можна розділити на дві групи: оперативні (короткострокові та стратегічні (перспективні, довгострокові). Контролінг в свою чергу сприяє досягненню як стратегічних, так і оперативних цілей функціонування підприємства.

Отож розрізняють два основні види контролінгу; стратегічний та оперативний (тактичний)» [17].

«Стратегічний контролінг аналізує внутрішнє та зовнішнє середовище, проводить моніторинг діяльності підприємства у довгостроковій перспективі, обслуговує вищий інституційний рівень управління» [17].

«Стратегічний контролінг орієнтований на довгострокові перспективи. Його об'єктами, а отже і контрольованими величинами, є такі показники, як мета, стратегії, потенціали і фактори успіху, сильні і слабкі сторони підприємства, шанси і ризики, рубежі і наслідки» [15].

Його цілями є забезпечення виживання підприємства на ринку та сприяння ефективної діяльності організації; проведення стійкого антикризового управління; сприяння потенціалу успіху.

«Завданнями стратегічного контролінгу є:

- участь у встановленні кількісних та якісних цілей підприємства;
- допомога стратегічному плануванню розробка альтернативних стратегій;
- визначення сильних та слабких сторін підприємства;
- порівняння планових та фактичних значень підконтрольних показників з метою виявлення причин, винуватців та наслідків цих відхилень;
- аналіз економічної ефективності роботи підприємства» [21].

«Можна виділити найбільш важливі практичні інструменти і принципи стратегічного управління, що використовує стратегічний контролінг:

- Портфельний аналіз;
- SWOT-аналіз;

- матричні аналітичні інструменти;
- алгоритми роботи з «слабкими і «сильними» сигналами;
- принцип керування попитом та пропозицією;
- принцип фінансової оцінки стратегічних планів;
- сценарний аналіз;
- функціонально вартісний аналіз;
- стратегічне управління витратами» [22].

«Оперативний контролінг - це сервісне забезпечення менеджменту щодо досягнення оперативних цілей підприємства» [23]. «На основі сучасної інформаційної системи оперативний контролінг здійснює координаційні процеси оперативного планування, контролю, обліку та звітності на підприємстві» [23].

«Оперативний контролінг досліджує економічну ефективність та рентабельність діяльності підприємства, забезпечує управлінський (середній) та низовий (технічний) рівні» [17].

«Ціллю оперативного контролінгу є забезпечення прибутковості та ліквідності діяльності підприємства» [17].

«Завдання оперативного контролінгу:

- поточне та оперативне планування;
- визначення вузьких і пошук слабких місць у тактичному управлінні;
- порівняння планових і фактичних показників контрольних результатів задля виявлення причин, винуватців та наслідків відхилень;
- аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів;
- мотивація і створення систем інформації для прийняття поточних управлінських рішень» [23].

«Основними елементами оперативного контролінгу є:

- планування продуктової програми;
- планування по функціональних сферах діяльності;
- контролінг збуту;
- контролінг виробництва;



- контролінг постачання;
- контролінг персоналу;
- контролінг обладнання» [21, 30с].

«Підконтрольні показники, які використовують при здійсненні оперативного контролінгу:

- рентабельність;
- продуктивність;
- ступінь ліквідності;
- ділова активність або оборотність;
- платоспроможність або структура капіталу;
- ринкова активність» [21].

Відомо, що оперативний контролінг відрізняється короткостроковою перспективою, тому і інструментарій щодо його проведення дещо відрізняється від стратегічного.

«Головними інструментами є:

- GAP-аналіз – аналіз відхилень;
- Портфельний аналіз – аналіз розподілу діяльності підприємства по окремих стратегіях щодо продуктів і ринків;
- CVP-аналіз – аналіз співвідношення «витрати-обсяг-прибуток» (Cost- Volume-Profit);
- ABC-аналіз – аналіз груп виробничих підрозділів залежно від їхнього внеску в дохід);
- планування потреби в матеріалах;
- фінансовий аналіз показників діяльності;
- статичні і динамічні методи інвестиційних розрахунків;
- бюджетування;
- функціонально-вартісний аналіз» [21, 31 с].

«Головна концепція контролінгу (концепція направлена на ліквідацію «вузьких місць», орієнтована на майбутнє відповідно до поставленої мети і завдань одержання певних результатів) досягається шляхом комплексного

використання методів оперативного і стратегічного контролінгу та менеджменту» [24].

«Задля істотної підтримки менеджерів використовують оперативний і стратегічний контролінг, інструментарій якого може підвищити ефективність функціонування системи управління підприємством» [24].

Слід зазначити, що між оперативним і стратегічним контролінгом існує тісний зв'язок, можна сказати що причинно-наслідковий. Рухаючись від маленьких цілей до конкретно функціонування в майбутньому. Так як між цими двома видами і взагалі в організації існує погодження певних цілей, управління цілями і досягнення мети.

«Нижче приведені відмінні особливості оперативного планування у співставленні зі стратегічним плануванням» [25] (табл.1.3).

Таблиця 1.3 – Відмінності оперативного і стратегічного планування

Ознаки	Стратегічний	Оперативний
Організаційна ієрархія	Вище керівництво	Всі рівні з упором на середній
Невизначеність	Суттєво вища	Менша
Вид проблем	Проблема слабок структуровані	Відносно добре структуровані
Горизонт	Довгострокові і середньострокові аспекти	Середньострокові і короткострокові аспекти
Інформація	В основному із зовнішнього середовища	В основному усереднені підприємства
Альтернативи	Широкий спектр	Спектр обмежений
Охоплення	Концентрація на окремих важливих позиціях	Всі функціональні сфери з наступною інтеграцією
Деталізація	Низька	Відносно велика

«Звідси видно, основні відмінності між стратегічним і оперативним контролінгом полягають у тому, що перший орієнтований на тенденції майбутнього, а останній навпаки, орієнтований на теперішній час» [24].

«Відмінності стратегічного і оперативного контролінгу можна виокремити такі:

- стратегічний контролінг орієнтований на потенціал, а оперативний – на конкретний результат;

- стратегічний контролінг направлений на рівень вищого керівництва;
- оперативний включає всі рівні управління, особливо середні ланки;
- стратегічний контролінг використовує перш за все інформацію зовнішнього середовища, оперативний – внутрішнього;
- об'єкти планування і контролю оперативного контролінгу співпадають, у стратегічному вони різні;
- в оперативній сфері домінує контроль з боку (частіш за все з боку відділу контролінгу), а в стратегічному – самоконтроль» [24].

У даному пункті дипломної роботи доцільно розглянути види робіт, що здійснюються на базі контролінгу (рис.1.2).



Рисунок 1.2 – Види робіт у контролінгу

1. «Постановка цілей – визначення кількісних та якісних цілей підприємства і критеріїв, за якими можна оцінити ступінь виконання поставлених завдань» [17].

2. Планування – перетворення цілей підприємства в прогнози і плани. Перший крок планування – аналіз сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз» [17].

3. «Управлінський облік – відображення фінансово-господарської діяльності підприємства у ході виконання плану. Орієнтований на інформаційні потреби керівників підприємства і підрозділів, на підтримку прийняття управлінських рішень» [17].

4. «Система інформаційних потоків та їх організація – важливий елемент системи контролінгу на підприємстві. Контролінг є постачальником інформації, необхідної для функціонування системи управління. Володіючи інформацією, керівник може здійснювати моніторинг всієї фінансово-господарської діяльності підприємства:

-відслідковувати процеси, що протікають на підприємстві у режимі реального часу;

- складати оперативні звіти за результатами роботи підприємства;

-порівнювати цільові результати з фактично досягнутими» [17].

5. «Контроль. Якщо в менеджменті контроль використовується як проста констатація фактів, тобто проводиться оцінка вже здійснених фактів у діяльності підприємства, то у системі контролінгу він націлений на перспективу» [17].

6. «Аналіз планів, фактично отриманих результатів, корегування відхилень здійснюється у трьох часових вимірах – минулому, теперішньому та майбутньому, дається їх порівняння. Аналіз минулого направлений на оцінку результатів попередньої діяльності, здобуття досвіду. Аналіз теперішнього допомагає визначити, що відбувається на підприємстві на даний час і в якому

напрямі. Аналіз майбутнього оцінює чи зможе підприємство досягти поставлених цілей, які можливості перед ним розкриваються, з якими ризиками доведеться зіткнутися» [17].

7. «Рекомендації для прийняття управлінських рішень розробляються на основі попереднього аналізу з врахуванням ситуації, яка склалася, а також майбутніх можливостей і небезпек. Контролінг визначає які саме

альтернативні дії є у підприємства в теперішній час і оцінює ці альтернативи з точки зору досягнення цілей підприємства» [17].

«Отже, як ми можемо бачити, контролінг є складною конструкцією, яка об'єднує в собі різні елементи: встановлення цілей, планування, облік, контроль, аналіз, управління інформаційними потоками та надання рекомендацій для прийняття управлінських рішень. Внаслідок своєї інтегрованості контролінг забезпечує синтетичний, цілісний погляд на діяльність підприємства в минулому, теперішньому і майбутньому, комплексний підхід до виявлення і рішення проблем які постать перед підприємством» [24].

### **1.3 Методика контролінгу на підприємстві, його функції та їх реалізація**

«Серед функцій контролінгу виділяють облік, планування, функція контролю і регулювання, функція інформаційно-аналітичного забезпечення та спеціальні функції» [17].

«Функція обліку передбачає збір та аналіз інформації про результати поточної діяльності, проведення внутрішнього обліку діяльності організації та її підрозділів» [17].

«Функція планування забезпечує інформаційну підтримку при розробці планів, формує і вдосконалює загальну систему планування в організації.

«Функція контролю і регулювання включає в себе порівняння планових і фактичних обсягів виконання робіт, аналіз відхилень, визначення їх причин та розробку пропозицій щодо їх ліквідації або стимулювання» [17].

«Функція інформаційно-аналітичного забезпечення передбачає розробку інформаційної системи контролінгу, збір і систематизацію найбільш вагомих даних, необхідних для прийняття рішень» [17].

Поява контролінгу на підприємствах зводиться до наступних причин:

- нестабільне зовнішнє середовище;

- розширення системи управління на підприємстві, в зв'язку з цим необхідність координації процесів;
- необхідність збору якісної достовірної інформації та її аналіз;

«Служби контролінгу в процесі виконання своїх функцій використовують велику кількість методів. Поряд з окремими загальнометодологічними та загальноекономічними методами (спостереження, порівняння, групування, аналіз, трендовий аналіз, синтез, систематизація, прогнозування) використовуються специфічні» [13].

«До специфічних методів контролінгу можна віднести:

- 1) аналіз точки беззбитковості;
- 2) бенчмаркінг;
- 3) функціонально-вартісний аналіз;
- 4) портфельний аналіз;
- 5) SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких місць);
- 6) ABC-аналіз;
- 7) XYZ-аналіз» [27].

«Аналіз точки беззбитковості – визначення мінімального обсягу реалізації продукції (за стабільних умовно-постійних витрат), за якого підприємство може, з одного боку, забезпечити беззбиткову операційну діяльність у плановому періоді, з іншого – створити умови для самофінансування підприємства» [28].

Цей метод відрізняє відносна простота та наочність. Можливість приблизних розрахунків дасть результат на основі якого можна зробити достовірні висновки.

«Проте оцінити точку беззбитковості можна тоді й тільки тоді, коли кожен об'єкт оцінювання чітко визначений та окреслений. Класифікація витрат, а отже, і їхній облік мають відповідати вибраній концепції «одиниці виробництва». Зміни в класифікації витрат у процесі їх реєстрації можливі далеко не завжди» [28].

Бенчмаркінг – прикладний інструмент формування випереджаючих стратегій досягнення комплексних переваг у певній галузі; дослідження технологій, технологічних процесів, методів організації виробництва та збуту продукції, включаючи приклад кращих підприємств-партнерів, а особливо конкурентів, їх оцінювання та зіставлення з аналогічними показниками діяльності власної фірми з метою підвищення її ефективності [17]. Іншими словами бенчмаркінг – це порівняння своєї продукції, послуги, роботи та інших параметрів з аналогічним підприємством. Метою цього методу є виявлення негативних відхилень і різноманітне їх усунення та розробка шляхів вдосконалення та пропозицій.

«Функціонально-вартісний аналіз – це комплексний системний метод дослідження вартості і характеристик окремих видів продукції, враховуючи процеси і ресурси, задіяні у виробництві, діяльність, пов'язану з реалізацією, технічною підтримкою та наданням послуг, а також забезпеченням належної якості продукції» [29].

«Функціонально-вартісний аналіз дає змогу:

- не лише констатувати рівень прибутку, але й визначати, за рахунок саме чого він отриманий;
- ідентифікувати неприбуткові (збиткові) продукти та процеси;
- ефективніше використовувати ресурси за рахунок їх перерозподілу на користь прибутковіших видів продукції;
- пропорційно розподіляти витрати на продукцію, послуги та бізнес-процеси;
- виявляти та скорочувати надлишкові витрати;
- отримувати достовірну інформацію про рівень рентабельності окремих видів продукції, забезпечувати тим самим конкурентні переваги підприємства;
- обґрунтованіше встановлювати ціни на товари та послуги» [30].

«Недоліками цього методу є складність переходу від традиційної системи, великі витрати на програмне забезпечення, тривалий та витратний процес збору вихідної інформації для проведення аналізу та отримання в

результаті аналізу надто деталізованої інформації, що може суттєво ускладнити процес управління» [29].

«Портфельний аналіз - ефективний інструмент стратегічного контролінгу. Традиційно цей інструмент використовується з метою оптимізації портфеля цінних паперів інвестора. Фінансист під терміном «портфолію» розуміє «оптимальний з погляду комбінації ризику та прибутковості набір інвестицій». Отже, в основу портфельного аналізу покладено дві оцінні критерії: теперішня вартість очікуваних доходів від володіння цінними паперами (проценти, дивіденди) та рівень ризикованості вкладень» [31].

«Під час аналізу використовуються дві широковідомі в теорії та практиці портфельні матриці: портфель «зростання ринку - частка ринку» (матриця Бостонської консультативної групи); портфель «привабливість ринку - конкурентні переваги» (матриця Мак-Кінсі)» [31].

«Аналіз сильних та слабких місць на підприємстві (SWOT-analysis) – аналіз усунення слабких місць на підприємстві, а також ефективне використання наявного потенціалу» [17].

«Переваги SWOT-аналізу:

- простота і можливість витратити невеликі кошти на його проведення;
- гнучкість і наявність безлічі варіантів;
- систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування;
- можливість визначити конкурентні переваги підприємства та сформувані стратегічні пріоритети, періодично здійснювати діагностику ринку та ресурсів підприємства» [32].

«Недоліки методу:

- неможливість врахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз;
- суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;
- погана адаптація до середовища, що постійно змінюється» [32].



«ABC-аналіз полягає у виявленні та оцінці незначного числа кількісних величин, які є найціннішими та мають найбільшу питому вагу у загальній сукупності вартісних показників» [33].

«Даний метод контролінгу використовується при селективному відборі найцінніших для підприємства постачальників і клієнтів, найважливіших видів сировини і матеріалів, найвагоміших елементів затрат, найрентабельнішої продукції, найефективніших напрямів капіталовкладень» [33].

«Згідно з цим методом досліджувана сукупність, наприклад запаси сировини та матеріалів, ділиться на три частини:

- група А – запаси, які є найціннішими з погляду їх вартості, однак можуть використовуватися підприємством у незначній кількості в натуральному виразі;
- група В – середні за величиною запаси як у кількісному, так і в грошовому виразі;
- група С – запаси з найбільшою часткою в натуральному виразі, однак незначні з погляду їх вартості» [34].

Таким чином, основна увага відведена групі А, незначна частка приділена – групам В і С.

«Аналіз можна здійснювати в розрізі окремих постачальників або окремих видів сировини і матеріалів. В останньому випадку в ході аналізу відбираються види сировини (матеріалів, комплектуючих), на які у вартісному виразі припадає найбільша питома вага у структурі собівартості за даним елементом затрат» [34].

«З метою проведення ефективного ABC-аналізу сировини та матеріалів у зарубіжній практиці рекомендується застосовувати таку класифікацію окремих їх видів:

- 1) А-сировина – види сировини (матеріалів), на які припадає понад 50 % затрат у загальній структурі;

- 2) В-сировина – види сировини (матеріалів), питома вага яких у загальній структурі закупок перевищує 25 %;
- 3) С-сировина – інші, незначні види сировини (матеріалів)» [34].

Для доповнення АВС-аналізу та оптимізації на практиці використовують такий метод контролінгу, як XYZ-аналізом. «XYZ-аналіз характеризує рівномірність запуску окремих видів сировини (матеріалів) у виробництво» [34].

«Даний метод широко використовується в процесі нормування обігових коштів для створення виробничих запасів. У ході XYZ-аналізу найвживаніші види сировини (матеріалів) групуються залежно від рівня їх споживання в три класи:

- 1) X-сировина – види сировини (матеріалів), які рівномірно споживаються у виробництві без суттєвих коливань;
- 2) Y-сировина – види сировини (матеріалів), рівень споживання яких суттєво коливається, наприклад залежно від виробничого циклу чи сезонності виробництва;
- 3) Z-сировина – сировина та матеріали, які споживаються нерегулярно і характеризуються високим рівнем коливання в їх потребі» [34].

«Залежно від класу, до якого віднесена сировина, залежить точність прогнозування її потреби для виробництва, а отже, величина запасів» [34].

Таким чином, потреба в X-сировині є найважливішою і відрізняється точним прогнозуванням та рівнем нормування; Y-сировина характеризується середнім рівнем точності. Потребу в третій Z-сировині не легко спланувати або спрогнозувати. «Виходячи з цього можна дійти висновків щодо рекомендованої величини запасів (обсягу обігових коштів, які заморожуються в них): у першому випадку обсяги запасів є мінімальними; у другому – в певні періоди запаси повинні бути високими; у третьому – постійні запаси створювати взагалі недоцільно» [34].

Таким чином, було розглянуто теоретичні основи функціонування контролінгу як основа механізму менеджменту. Контролінг існує у контексті

трьох невід'ємних складових: економічна система, система управління та інформаційна автоматизована система управління. Якщо відсутній один з трьох елементів, то система управління не є контролінгом.

Виявлено, що контролінг включає в себе два елементи, тобто види – стратегічний та оперативний контролінг. Перший призначений для забезпечення стабільного розвитку організації та направлений на довгострокову перспективу. Оперативний контролінг направлений на прибутковість та ліквідність діяльності підприємства. Його ціль – досягнення оперативних або поточних цілей.

Методика контролінгу на підприємстві налічує велику сукупність інструментів, що сприяють ефективній підтримці функціонування підприємства. Серед основних інструментів досягнення контролінгу виділяють SWOT-аналіз, бенчмаркінг, ABC-аналіз та безліч інших.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРОВЕДЕННЯ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ДНІПРОПРОМСИНТЕЗ»

#### 2.1 Діагностика та аналіз середовища підприємства

«Підприємство ТОВ «ДНІПРОПРОМСИНТЕЗ» було засновано в 1998 році. За 20 років роботи підприємство придбало безцінний досвід і постійних партнерів, серед яких такі гіганти гірської промисловості як ПАТ «Південний ГЗК», ПАТ «Північний ГЗК», ПАТ "Інгулецький ГЗК", ТОВ «Єривський ГЗК», ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ТОВ "Метінвест холдинг " і багато інших. Сьогодні, «Дніпропромсинтез» є одним з лідерів в області виробництва і комплексної поставки газової продукції» [36].

«Основні напрямки діяльності:

- забезпечення великих, середніх і дрібних підприємств технічними газами; - виробництво, ремонт і реалізація стаціонарних, а також пересувних реципієнтів (газовозів);
- ремонт і технічне обслуговування вагонів;
- ремонт і технічне обслуговування тепловозів. Технічний огляд вагонів;
- обслуговування СЦБ;
- ремонт і технічне обслуговування промислового обладнання» [36].

«ТОВ «Дніпропромсинтез» поставляє лінійку технічних газів:

- Кисень (Оxygen, O<sub>2</sub>) - кисень рідкий ГОСТ 6331-78 і газообраз. ГОСТ 5583-78.
- Двоокис вуглецю (CO<sub>2</sub>) - двоокись вуглецю в.сорт ДСТУ 4817: 2007
- Азот (N<sub>2</sub>) -азот рідкий і газоподібний ГОСТ 9293-74
- Аргон газоподібний (Ar) - аргон рідкий і газоподібний ГОСТ 10157-79
- Ацетилен (C<sub>2</sub>H<sub>2</sub>) - ацетилен марка «Б» ГОСТ 5457-756
- Пропан-бутан (C<sub>3</sub>H<sub>8</sub>)
- Зварювальні суміші (Ar / CO<sub>2</sub>)
- Гелій (He) - марка «А» ДСТУ ГОСТ 20461-74» [36].

На підприємстві «Дніпропромсинтез» діє лінійно-функціональна організаційна структура управління (Додаток А). Така структура включає в себе переваги лінійної та функціональної структур і є досить розповсюдженою на підприємствах. лінійно-функціональна структура має чітку ієрархічну будову, де ланки управління об'єднуються по вертикалі, при цьому існують чітко виділені функціональні ознаки діяльності керівників певного управлінського рівня як результат горизонтального поділу праці.

Перевагою лінійно-функціональної структури є те, що вона покращує координацію дій у функціональних підрозділах. Недоліком є надмірні вказівки, розпорядження, накази з боку функціональних служб, а також небажане спричинення внутрішньорганізаційної конкуренції, як наслідок виникнення конфліктних інтересів певних підрозділів.

Причиною створення лінійно-функціональної організаційної структури на ТОВ «Дніпропромсинтез» є зростання розмірів організації та розширення спектру послуг, що надаються.

Відчутний вплив на діяльність підприємства припадає на детальний аналіз та вчасну діагностику факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Такий аналіз є прямим завданням контролінгової системи. Завдання контролінгу полягає у повній адаптації підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

В першому розділі було розглянуто інструментарій, який можна інтерпретувати для аналізу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Отже, якщо аналізувати можливості та загрози зовнішнього середовища, підприємство зможе оцінити свої внутрішні сили, чи достатні вони для застосування всіх потужностей підприємства і навпаки виявити слабкі сили, які заважають протистояти зовнішнім загрозам, а також можуть ускладнити проблеми.

Прослідкувати можливі поєднання характеристик ринкової ситуації з сильними та слабкими сторонами, можливостями та загрозами можна за

допомогою метода оцінки положення підприємства та його стратегічних перспектив – SWOT-аналіза (Додаток Б).

Отже, варіюючи можливі парні комбінації, можна сформувати набір стратегій (табл. 2.1)

Таблиця 2.1 – Стратегічні напрямки розвитку діяльності підприємства ТОВ «Дніпропромсинтез»

Поля матриці	Інтегральні показники	Сутність стратегії поля	Стратегічні альтернативи
1	2	3	4
Поле SO	48,98	При розробці стратегії підприємство повинно прагнути використовувати сильні сторони для отримання максимального ефекту	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегія інтегрованого зростання</li> <li>- стратегія диверсифікованого зростання</li> </ul>
Поле ST	59,25	Дані стратегії несуть в собі використання сили підприємства для усунення загроз	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Укріплення позицій на вже засвоєному сегменті ринку</li> <li>- Диверсифікація, спрямована на засвоєння нових ринків</li> <li>- Інтеграція з конкурентами для послаблення погроз з їхнього боку</li> </ul>
Поле WO	38,44	Стратегія повинна бути побудована так, щоб можливості даної групи могли подолати слабкості	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Скорочення витрат обігу</li> <li>- Інноваційна активність</li> <li>- Відкриття нових підприємств, сфер діяльності</li> <li>- Інтеграція з партнерами і створення спільних підприємств з метою компенсувати внутрішні слабкі сторони для активної роботи на ринку</li> </ul>

## Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
Поле WT	46,5	Витіснення існуючих слабкостей, так і подолання навислих загроз	-Стратегія скорочення: збір врожаю, відсічення зайвого, скорочення витратків, концентрація на вузькому сегменті ринку - Стратегія ліквідації: продаж підприємства, очікування банкрутства

Згідно SWOT-аналізу (Додаток Б) та таблиці 2.2 можна зробити висновок, що найбільшого значення інтегрального показника набуло поле ST (сила і загрози) - 59,25. Дане поле відповідає стратегії інтенсивного зростання. Ця стратегія базується на певних можливостях фірми: вихід на нові ринки збуту, розширення ринкової частки впровадження нових товарів на вже існуючому сегменті ринку.

Отже, для ТОВ «Дніпропромсинтез» можна сформулювати першочергові заходи, для удосконалення діяльності: втримання конкурентних позицій на ринку за рахунок хорошої репутації підприємства на ринку; підлаштування ефективної системи контролю у зв'язку з підвищенням вимог щодо сертифікації продукції; зменшення конкуренції за рахунок постійної реалізації рекламної кампанії в мережі Internet.

Таким чином, було проведено SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Дніпропромсинтез», цей метод допоміг розглянути сильні та слабкі сторони, можливості та загрози і в результаті вибрати стратегію оптимального функціонування.

Діагностика середовища підприємства передбачає аналіз мікросередовища, куди входять постачальники, конкуренти, споживачі, контактні аудиторії. Перш за все для аналізу стратегічної позиції на ринку важливо провести діагностику середовища в рамках стратегічного контролінгу за допомогою спеціальних методів – конкурентного аналізу, аналіз клієнтського середовища, аналіз постачальників та ін. Основним

ринком виробничої діяльності підприємства «Дніпропромсинтез» є м. Кривий ріг і деякі маленькі міста поряд розташовані.

Основними споживачами продукції є виробничі підприємства, які у своїй виробничій діяльності використовують промислові гази. Серед них можна виділити ТОВ «Кривбаспромремонт», ТОВ «Гірничотранспортна компанія», ПАТ «АрселорМіттал Кивий Ріг», ТОВ «Стіл Ворк», ТОВ «Інтербайт» т ін.

Газові балони транспортуються від підприємства до певного контрагента доставкою (понад 15 балонів) або власними силами клієнтів (контрагентів) з 6 точок по всьому місту: Автовокзал, Смичка, Північна, Центр, Пруди, ПГЗК.

Вплив клієнтів основних контрагентів на діяльність ТОВ «Дніпропромсинтез» наведено у табл. 2.3

Таблиця 2.3 – Вплив клієнтського середовища на діяльність ТОВ «Дніпропромсинтез»

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
1	2	3	4	5
Співвідношення ступенів залежності:				
- покупця від продавця	3	4	+1	9
- продавця від покупця	3	4	-1	-9
Обсяг реалізації технічних газів	3	3	+1	9
Рівень інформованості споживача	3	2	+1	6
Вартість «переходу» до іншого підприємства з продажу технічних газів	3	3	+1	9



## Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
Чутливість споживача до ціни, обумовлена загальною сумою закупівель	2	2	-1	-4
Кількість і зосередженість споживачів	1	2	+1	1
Еластичність попиту	1	2	-1	-6
Оцінка якості обслуговування	3	3	-1	-9
Прихильність споживачів до товарної продукції даного підприємства	3	3	+1	9

Саме підприємство є постачальником технічних газів для виробничих підприємств. Є технічні гази, які підприємство купує та підготовляє для продажу. Серед них гелій, ацетилен і самий ходовий – пропан. Таким чином, можна провести процедуру вибору постачальника при умові закупівлі матеріально-технічних ресурсів. Для аналізу можна взяти два основних постачальника ТОВ «Лінде Газ Україна» та ТОВ «ЮМДЖІ РТ ГАЗ». Закупівля необхідних матеріалів починається з усвідомлення необхідності безперервного виробничого процесу. Тобто усвідомлення керівниками та менеджерами підприємства необхідності закупівлі технічних газів для подальшої реалізації. Для цього доцільно провести технічну і комерційну оцінку постачальників за наступними критеріями:

- Ціна продукції, послуги;
- Якість продукції;
- Умови поставки;
- Оперативність поставки;
- Гарантії
- Можливість кредитування;
- Післяпродажний сервіс

Для вибору постачальника згідно даних критеріїв можна застосувати метод рейтингових оцінок. Розрахунки рейтингу приведені в табл. 2.4

Таблиця 2.4 – Розрахунок рейтингу постачальників

Критерій вибору постачальника	Вагомість критерію	ТОВ «Лінде Газ Україна»		ТОВ «ЮМДЖІ РТ ГАЗ»	
		Бальна оцінка	Відношення вагомості критерію до бальної оцінки	Бальна оцінка	Відношення вагомості критерію до бальної оцінки
1	2	3	4	5	6
Ціна продукції	0,2	5	1	4	1
Якість продукції	0,3	5	1,5	5	1,5
Час та умови поставки	0,1	4	0,4	3	0,4
Післяпродажний сервіс	0,1	4	0,4	3	0,3
Можливість кредитування	0,05	3	0,15	4	0,2
Гарантії	0,15	4	0,6	4	0,6
Репутація постачальника	0,1	5	0,5	5	0,5

Рейтинг постачальника можна вирахувати за формулою:

$$R_i = \sum_t^n \omega_i \cdot k_i \quad (2.1)$$

Де  $\omega_i$  – бальна оцінка для  $i$ -го критерію;

$k_i$  – вагомість критерію

Рейтинг для ТОВ «Лінде Газ Україна»:

$$R_i = 0.2 \cdot 5 + 0.3 \cdot 5 + 0.1 \cdot 4 + 0.1 \cdot 4 + 0.05 \cdot 3 + 0.15 \cdot 4 + 0.1 \cdot 5 = 4.55$$

Рейтинг для ТОВ «ЮМДЖИ»:

$$R_i = 0.2 \cdot 4 + 0.3 \cdot 5 + 0.1 \cdot 3 + 0.1 \cdot 3 + 0.05 \cdot 4 + 0.15 \cdot 4 + 0.1 \cdot 5 = 4.22$$

Отже, в результаті аналізу було проведено оцінку постачальників за допомогою рейтингових оцінок і виявлено, що значення обидвох не має вагомій різниці. Звідси ТОВ «Лінде Газ Україна» та ТОВ «ЮМДЖІ РТ ГАЗ» є ефективними постачальниками з точки зору задоволення потреб ТОВ «Дніпропромсинтез» в якості продукції, затрат на купівлю, надання послуг.

Але рейтинг у ТОВ «Лінде Газ Україна» трішки вищий, тому доцільніше обрати його і заключити договірні відносини.

Конкурентами ТОВ «Дніпропромсинтез» є:

- ТОВ «Креоресурс»;
- ТОВ «Св-Груп»;
- Запорізький автогенний завод.

Для аналізу конкурентного середовища можна використати матрицю конкурентного профілю і порівняти підприємство «Дніпропромсинтез» з його основними конкурентами (табл 2.5).

Таблиця 2.5 – Матриця конкурентного профілю

Фактори діяльності	Вагомість фактора	Креоресурс		Св-Груп		Запорізький автогенний завод	
		Рейтинг	Загал оцінка	Рейтинг	Загал оцінка	Рейтинг	Загал оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
Частка ринку	0,15	4	0,6	2	0,3	2	0,3
Фінансові можливості підприємства	0,05	5	0,25	3	0,15	3	0,15
Завоювання рекламного простору (рекламна діяльність)	0,05	5	0,25	2	0,1	2	0,1
Якість продукції	0,30	4	1,2	4	1,2	3	0,9
Асортимент газової продукції	0,10	2	0,2	4	0,4	3	0,3

Продовження таблиці 2.5

Професійний рівень керівників, спеціалістів	0,10	5	0,5	5	0,5	4	0,4
Цінова політика	0,25	4	1,0	4	1,0	3	0,75
	1,0		4,0		3,65		

Отже, згідно матриці конкурентного профілю виявлено найкращим ТОВ «Креоресурс». Воно відрізняється стабільними фінансовими можливостями та має високу якість надання послуг (рис. 2.1).

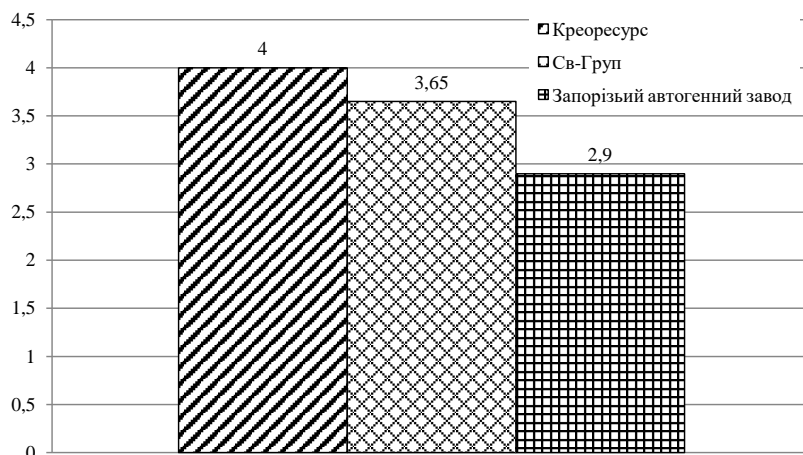


Рисунок 2.1 – Загальна конкурентна оцінка

Далі можна проаналізувати конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Дніпропромсинтез» з найбільш сильним конкурентом ТОВ «Креоресурс».

Експертна оцінка характеристик конкурентоспроможності послуг підприємств з продажу технічних газів показана в табл. 2.6

Таблиця 2.6 - Експертна оцінка характеристик конкурентоспроможності послуг підприємств з продажу технічних газів

№	Оцінювальні фактори	Експертний бал	
		ТОВ «Дніпропромсинтез»	ТОВ «Креоресурс»
1	2	3	4
1	Імідж підприємства	4	5
2	Якість продукції, послуг	5	5
3	Асортимент послуг	4	4
4	Ціна	4	4
5	Рівень обслуговування	5	5
6	Сервіс	5	5
7	Реклама	3	4
8	Транспортне обслуговування	4	4
	Всього	34	36

Згідно запропонованих факторів проводиться аналіз діяльності підприємства. Для наглядного аналізу використаємо «павутиння» конкурентоспроможності (рис.2.2).

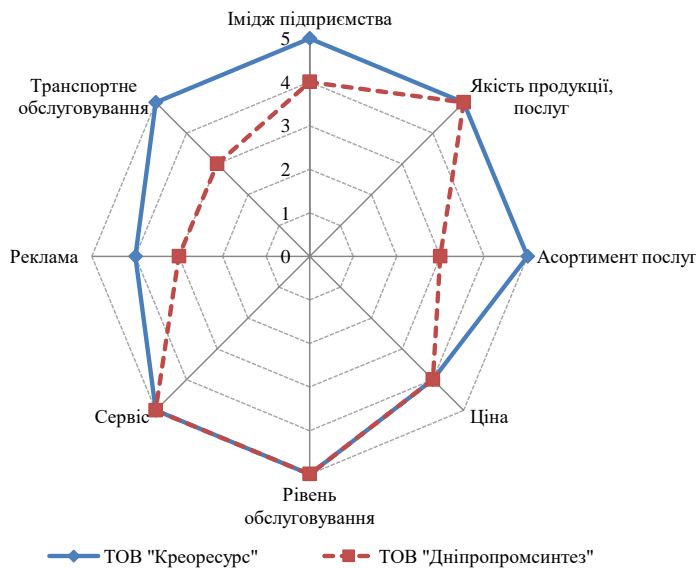


Рисунок 2.2 – «Павутиння» конкурентоспроможності послуг підприємств з продажу технічних газів

Основними факторами, що забезпечують перевагу з продажу технічних газів є імідж підприємства, асортимент послуг, реклама, транспорте обслуговування. Однакові значення мають такі фактори як якість, ціна, сервіс, рівень обслуговування.

Для більш глибокого аналізу конкурентоспроможності послуг з продажу технічних газів необхідно розрахувати площі фігур, що утворились в результаті з'єднання значень критеріїв.

$$s = \pi \cdot R^2 \quad (2.2)$$

Площа фігури ТОВ «Креоресурс»:

$$S_{\text{Креор}} = \pi \cdot R_{\text{сер}}^2 \quad (2.3)$$

$$R_{\text{сер}} = \frac{\sum \text{балів}}{n} \quad (2.4)$$

$R_{\text{сер}}$  – середній радіус.

$\sum \text{балів}$  – сума експертних оцінок підприємства.

$n$  – кількість оцінюваних факторів.

$$R_{\text{сер}} = \frac{36}{8} = 4,5$$

$$S_{\text{Креор}} = 3,14 \cdot 4,5^2 = 63,6 \text{ ум. кв. од}$$

Площа фігури ТОВ «Дніпропромсинтез»

$$S_{\text{Дніпропр}} = \pi \cdot R_{\text{сер}}^2 \quad (2.5)$$

$$R_{\text{сер}} = \frac{34}{8} = 4,25$$

$$S_{\text{Дніпропр}} = 3,14 \cdot 4,25^2 = 56,7 \text{ ум. кв. од}$$

Варто визначити співвідношення площ фігур підприємства ТОВ «Дніпропромсинтез» з конкурентним (ТОВ «Креоресурс»).

$$\frac{S_{\text{Дніпроп}}}{S_{\text{Креор}}} = \frac{56,7}{63,6} = 0,89\% \text{ або } 89\% \quad (2.6)$$

Отже, підприємство, яке аналізується за розглянутими критеріями відстає від конкурента на 11%.

За результатами аналізу конкурентоспроможності між підприємством ТОВ «Дніпропромсинтез» та конкурентом ТОВ «Креоресурс» у сфері надання послуг продажу технічних газів було виявлено:

- Перевага ТОВ «Креоресурс» за основними факторами: імідж підприємства, асортимент послуг, транспортне обслуговування, реклама;
- Відставання ТОВ «Дніпропромсинтез» за критеріями на 11% на основі розрахунків площ «павутиння»

Отримані результати можуть послужити основою для розробки корегувальних дій та рекомендацій щодо вдосконалення діяльності підприємства.

Щоб перекрити ту частку якої не вистачає для перевершення над конкурентами, підприємству ТОВ «Дніпропромсинтез» необхідно врахувати певні способи: надання послуг та продукції згідно параметрів які кращі за аналогічні; налагодження більш високого рівня обслуговування; створення виняткового іміджу.

## **2.2 Оцінка результатів діяльності ТОВ «Дніпропромсинтез»**

Контролінг на підприємстві полягає у розробці системи координації та керування за процесом досягнення результатів діяльності підприємства.

Виходячи з цього формуються система показників, що адаптуються до змін в діяльності підприємства.

Ключовим завданням, що вирішує служба контролінгу на підприємстві є аналіз і діагностика фінансового стану. Доцільно зробити оцінку стану фінансово-господарської діяльності підприємства. Аналіз фінансово-господарського стану визначає стійкість підприємства; чи має можливість

розрахуватись з кредиторами; визначити прибутковість і причини виходячи з результатів.

Аналіз стану фінансово-господарської діяльності ґрунтується на здійсненні оцінки минулих років та порівнянні з положенням на даний момент представлений (табл 2.7). Аналіз здійснюється на основі даних бухгалтерської звітності (форма №1 «Баланс» та форма №2 «Звіт про фінансові результати» (Додаток В)) за групами показників:

- ліквідності та платоспроможності;
- оцінки фінансової стійкості (ринкової рівноваги);
- рентабельність результатів фінансово-господарської діяльності;
- рентабельність використання організаційно-управлінського потенціалу;
- комерційної активності;
- конкурентоспроможності товару.

Таблиця 2.7 - Показники економічного потенціалу підприємства

№ з/п		Кількісний норматив	Тенденція покращення	Фактичне значення		
				2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7
1	Показники ліквідності та платоспроможності					
1.1	Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	>1	збільшення	1,97	1,250	1,695
1.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	збільшення	1,05	0,66	0,882
1.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	>0,2	збільшення	0,02	0,053	0,050
2.	Показники оцінки фінансової стійкості (ринкової рівноваги)					
2.1	Коефіцієнт концентрації власного капіталу (автономії)	≥0,5	збільшення	0,808	0,684	0,710
2.2	Коефіцієнт концентрації залученого (позичкового) капіталу	<0,5	зменшення	0,192	0,316	0,290



## Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7
2.3	Коефіцієнт фінансового ризику (залежності)	>1	зменшення	1,237	1,462	1,408
2.4	Коефіцієнт маневреності	>0,3	збільшення	0,231	0,115	0,283
3	Рентабельність результатів фінансово-господарської діяльності					
3.1	Коефіцієнт рентабельності основних засобів	середнього лузеве значення	збільшення	0,281	0,106	0,031
3.2	Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	- // -	- // -	0,331	0,166	0,038
3.3	Рентабельність функціонуючого капіталу	- // -	- // -	0,383	0,156	0,175
3.4	Коефіцієнт рентабельності коштів, які спрямовані на споживання	- // -	- // -	0,894	0,295	0,051
3.5	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	- // -	- // -	0,251	0,086	0,024
3.6	Коефіцієнт рентабельності залученого капіталу	- // -	- // -	0,380	0,253	0,055
3.	Коефіцієнт рентабельності усього капіталу	- // -	- // -	0,151	0,064	0,017
4	Рентабельність використання організаційно-управлінського потенціалу					
4.1	Коефіцієнт рентабельності доходу	середнього лузеве значення	збільшення	0,121	0,025	0,028
4.2	Коефіцієнт загальної рентабельності обороту	- // -	- // -	0,058	0,015	0,004
4.3	Коефіцієнт чистої рентабельності обороту	- // -	- // -	0,048	0,010	0,003
4.4	Коефіцієнт віддачі адміністративних витрат	- // -	- // -	37,475	72,243	50,831
4.5	Коефіцієнт віддачі витрат на збут	- // -	- // -	12,548	40,545	30,395
4.6	Коефіцієнт рентабельності поточних витрат	- // -	- // -	0,138	0,026	0,029
4.7	Коефіцієнт рентабельності адміністративних витрат	- // -	- // -	1,790	0,752	0,135
4.8	Коефіцієнт рентабельності збутових витрат	- // -	- // -	0,599	0,422	0,081
5	Показники комерційної активності					
5.1	Коефіцієнт віддачі власного капіталу	середнього лузеве значення	збільшення	5,25	8,238	9,057
5.2	Коефіцієнт віддачі залученого капіталу	- // -	- // -	7,96	24,28	20,75
5.3	Коефіцієнт оборотності активів	- // -	- // -	3,16	6,151	6,305

## Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7
5.4	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	- // -	- // -	8,74	24,28	20,75
5.5	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	- // -	- // -	7,74	16,608	15,482
5.6	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	- // -	- // -	13,22	32,991	29,356
5.7	Коефіцієнт оборотності основних засобів	- // -	- // -	5,89	10,178	11,507
5.8	Коефіцієнт віддачі поточних активів	- // -	- // -	6,93	15,981	14,369
5.9	Коефіцієнт віддачі усього капіталу	- // -	- // -	3,16	6,151	6,305
6	Показники конкурентоспроможності товару					
6.1	Коефіцієнт рентабельності продаж	середнього лузеве значення	збільшення	0,048	0,010	0,003
6.2	Коефіцієнт рентабельності продукції	- // -	- // -	0,015	-0,013	-0,024

Отже, з отриманих даних можна сказати, що коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2014,2015,2016 роках склав 0,017; 0,053; 0,05, що не перевищують коефіцієнта 0,2. Значить підприємство може погасити короткострокові зобов'язання в усіх трьох періодах.

Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності) встановлює, в якій мірі всі поточні активи покривають поточні зобов'язання. Значення цього коефіцієнта в трьох періодах майже оптимальне і становить в 2014, 2015,2016 роках - 1,97; 1,25;1,7 відповідно, тобто в усіх роках поточні активи покривають поточні зобов'язання, але в межах необхідного значення, до того ж спостерігається тенденція до його зменшення, що є не позитивним знаком.

Коефіцієнт автономії є важливим показником, він показує частку незалежності від позикових коштів та характеризує фінансову звітність. За сприятливих умов цей показник коливається в межах 0,5-0,6.

Як видно з таблиці, коефіцієнт автономії в 2014 році - 1,0491 досить високий і перевищує норму, тобто це означає, що всі зобов'язання підприємства покриті його власними коштами, в наступних роках ці показники склали - 0,65; 0,88 відповідно. Тобто таке тримання показників свідчить про фінансову незалежність, а збільшення показників підвищує гарантії погашення підприємством своїх зобов'язань та розширює можливості залучення коштів з боку.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує ефективність використання власних коштів підприємства. Він склав в 2014 році – 0,23; в 2015 – 0,11; в 2016 – 0,28. Зменшення значення цього коефіцієнта свідчить про те, що все більше власних коштів несуть іммобільний характер, а збільшується кількість ліквідних коштів.

Зворотним коефіцієнту автономії є коефіцієнт фінансового ризику. Чим більше значення цього показника, тим більша частка позикових коштів у фінансуванні підприємства. В 2014 році коефіцієнт фінансового ризику дорівнює 1,23, що означає, що в кожній 1,23 грн., вкладеній в активи, 12 коп. були позиковими. У 2015 році (1,46) і 2016 (1,40) залежність від позикових коштів зросла.

За період аналізу рентабельність активів підвищилася. В 2014 р. підприємство отримало 0,33 прибутку на кожен вкладену гривню активів, в 2015 році значення показника знизилось до 0,16. В 2016 році показано незначний коефіцієнт прибутку 0,038. Фактором такого зниження є погіршення структури оборотних активів, і зниження суми чистого прибутку.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу показує ефективність використання власних коштів підприємства. Чим більше значення цього коефіцієнту, тим більше оборотних активів (тих, що швидко дають результат) придбано за рахунок власних коштів. По рокам ці показники склали: в 2014 - 0,2509; 2015 - 0,0858; в 2016 - 0,0240. Тобто з мінусових значень, що підприємством зовсім не придбано оборотних активів за власний рахунок.

Коефіцієнт рентабельності всього капіталу відображає ефективність

використання всього майна підприємства. Цей показник показує, скільки прибутку або збитку припадає на одиницю коштів, вкладених у майно підприємства.

В 2014 -2016 роках, ці показники становили 0,15; 0,064; 0,016 відповідно. Отже, в 2014 р. на кожну гривню вкладеної в майно підприємства припало 0,15 коп. прибутку, в 2015р на кожну грн припало 0,064 коп. В 2016 році на кожну гривню, вкладену у майно підприємство отримало 0,016 коп. прибутку.

Коефіцієнт рентабельності продажу демонструє здатність підприємства одержувати прибуток від продажу товарів і послуг. Він показує, скільки прибутку або збитку припадає на одиницю реалізованої продукції. Збільшення рентабельності продажу свідчить про зростання попиту на продукцію, а її зменшення – навпаки.

Отже, у 2014 році цей коефіцієнт склав 0,0478 , 2015р - 0,0104; 2016р - 0,0027.

Отже, можна сказати, що по всім коефіцієнтам в більшій мірі підприємство почало краще функціонувати і налагодило свою діяльність. Спостерігається непогане фінансове становище за всіма показниками.

«Для прийняття поточних управлінських рішень необхідна оперативна діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства. Методи оперативної діагностики аналізують фінансовий стан, беззбитковість, інформаційні та матеріальні потоки, здійснюють оцінку ризику і управління ризиками» [17]. Для оцінки результатів діяльності підприємства «Дніпропромсинтез» доцільно зробити аналіз матеріальних потоків упираючись на один з методів діагностики фінансово-господарської діяльності – АВС-аналіз (табл. 2.8). «Для визначення ключових моментів на підприємстві АВС-аналіз є доцільним методом так як у контролінгу він дозволяє проводити цілеспрямовані та економічні заходи» [15].

Таблиця 2.8 – ABC-аналіз асортиментних груп технічних газів ТОВ «Дніпропромсинтез»

Назва товару	Вартість одного балону, грн	Річний обсяг продажів, балонів	Річний обсяг продажу(доход), грн	Річний обсяг продажів,%
1	2	3	4	5
1.СТГ	280	24000	6720000	51,3%
2.Кисень	80	47760	3820800	29,1%
3.Вуглекислота	285	3600	1026000	7,8%
4.Азот	100	1344	134400	1,0%
5.Аргон	240	1236	296640	2,3%
6.Пропан-бутан	680	1320	897600	6,8%
7.Гелій	3600	25	90000	0,7%
8.Ацетилен	960	129	123840	0,9%
Разом	6225	79414	13109280	100,0%

Таблиця 2.9 – ABC-аналіз

Назва товару	Річний обсяг продажу, балонів	Річний обсяг продажів (доход), грн	Питома вага від загального продажу, %		Група продукції
			кількісна	вартісна	
1	2	3	4	5	6
1.СТГ	24000	6720000	30,22	51,3	А
2.Кисень	47760	3820800	60,14	29,1	А
3.Вуглекислота	3600	1026000	4,53	7,8	В
4.Азот	1344	134400	1,69	1,0	С
5.Аргон	1236	296640	1,56	2,3	С
6.Пропан-бутан	1320	897600	1,66	6,8	С
7.Гелій	25	90000	0,03	0,7	С
8.Ацетилен	129	123840	0,16	0,9	С
	79414	13109280	100	100	

В процесі аналізу товари, які досліджуються діляться на три групи:

- група А – це ті товари, які приносять 80% доходу для підприємства в той час, коли витрати сягають 20% (тобто за принципом Паретто);
- група В – сюди входять товари, що дають підприємству 15% доходу;
- група С – товари, що дають підприємству близько 5 % сумарного доходу.

Таким чином, об'єкти можна розбити на 3 групи (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – ABC-аналіз

Група	Вид товару	Кількісна частка, %	Вартісна частка, %
A	№1, №2	90,36	80,4
B	№3	4,53	7,8
C	№4, №5, №6, №7, №8	5,1	11,7

Отже, в категорію А увійшли технічні гази, такі як СТГ та кисень. Вони користуються попитом, тому мають бути у наявності постійно. При цьому витрати на закупівлю добре прогнозуються, тому на варто запасатися. Слід звернути увагу на групу С, вона розуміє під собою повну відмову від продукції. На даному підприємстві це неможливо, позаяк для клієнтів важливо мати вибір. Оптимально буде закуповувати дані технічні гази в розмірній кількості (рис. 2.3).

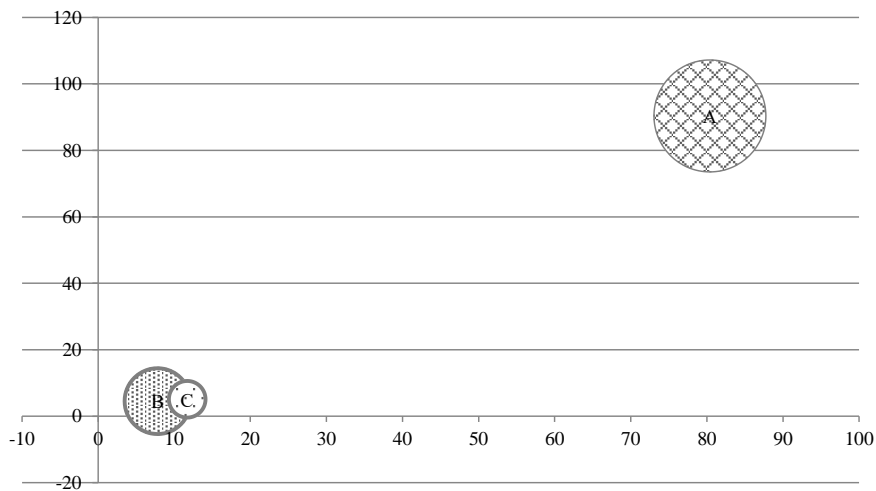


Рисунок 2.3 – ABC-аналіз асортиментних груп технічних газів ТОВ «Дніпропромсинтез»

Важливим показником для оцінки результатів діяльності підприємства в рамках аналізу взаємозв'язку «затрати-об'єм-прибуток» виступає точка беззбитковості.

Для визначення точки беззбитковості можна використати CVP-аналіз. Даний інструмент контролінгу слугує для пошуку найбільш вигідних для підприємства комбінацій ціни реалізації і об'єму реалізованої продукції, дозволяє визначити маржинальний прибуток і спланувати об'єм виробництва і плановий прибуток при існуючих показниках (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Вихідні дані для CVP-аналізу ТОВ «Дніпропромсинтез»

Товар	Обсяг реалізації, балонів	Ціна, грн	Чиста виручка, тис грн	Змінні витрати	
				На одиницю продукції	Всього, тис.грн
1	2	3	4	5	6
1.СТГ	24000	280	6720	230	5520
2.Кисень	47760	80	3820,8	45	2149,2
3.Вуглекислота	3600	285	1026	250	900
4.Азот	1344	100	134,4	75	100,8
5.Аргон	1236	240	296,64	215	265,74
6.Пропан-бутан	1320	680	897,6	610	805,2
7.Гелій	25	3600	90	3100	77,5
8.Ацетилен	129	960	123,84	900	116,1
Всього	79414	6225	13109,28		9934,54

CPV-аналізу є основою для підвищення фінансової результативності підприємства. Тому використавши дані ТОВ «Дніпропромсинтез» цей метод можна застосувати практиці. Елементи, що оцінюються за допомогою показника: точка беззбитковості, операційний важіль, запас фінансової міцності. Для того, щоб підприємство беззбитково здійснювало свою операційну діяльність варто визначити суму беззбитковості чи запас фінансової стійкості.

Розрахунки точки беззбитковості та запасу фінансової стійкості підприємства «Дніпропромсинтез» представлені в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Точка беззбитковості та запас фінансової стійкості для ТОВ «Дніпропромсинтез»

№ п/п	Показник	Значення показника
1	2	3
1	Виручка від реалізації, тис. грн	13109,28
2	Змінні витрати, тис. грн	9934,54
3	Маржинальний прибуток, тис грн (ряд.1-2)	3174,74
4	Коефіцієнт маржинального прибутку (ряд.3:1)*100%	24,2%
5	Постійні витрати, тис. грн	2508
6	Т. беззбитковості, тис. грн (ряд. 5/4*100)	10363,6
7	Запас фінансової стійкості, тис. грн (ряд. 1-6)	2745,7
8	Запас фінансової стійкості, %(ряд. 7/1)	21%
9	Прибуток, тис. грн (ряд. 3-5)	666,74
10	Коефіцієнт прибутковості підприємства, % (ряд. 9/1*100)	5,08
11	Операційний важіль (ряд. 3/9)	4,7

Як видно з таблиці 2.12, виручка від реалізації продукції складає 13109,28 тис. грн. Для того, щоб перекрити свої витрати підприємство має реалізувати продукцію на суму 10363,6 тис. грн. Запас фінансової стійкості склав 2745,7 тис. грн. або 21%. Позитивне значення даного показника свідчить про достатню фінансову стійкість підприємства.

За допомогою такого показника як операційний важіль можна змодельовати зміни економічних показників підприємства. Він показує, що будь-які зміни виручки від реалізації продукції призводять до змін прибутку або в більшу, або в меншу сторони.

Зміна суми виручки підприємства під дією операційного важеля показана в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Вплив зміни виручки від реалізації на величину прибутку ТОВ «Дніпропромсинтез»



№ п/п	Показник	Значення показника	Зміна об'ємів реалізації			
			-10%		10%	
1	2	3	4	5	6	7
	Виручка від реалізації, тис. грн	13109,28	11798,35	-10%	14420,21	+10%
2	Змінні витрати, тис. грн	9934,54	8941,086	-10%	10927,99	+10%
3	Маржинальний прибуток, тис. грн	3174,74	2857,266	-10%	3492,214	+10%
4	Коефіцієнт маржинального прибутку	24,20%	0,2178		0,2662	
5	Постійні витрати, тис. грн	2508	2257,2		2758,8	
6	Т. безбитковості, тис. грн	10363,6	9327,24		11399,9	
7	Запас фінансової стійкості, тис. грн	2745,7	2471,13		3020,27	
8	Запас фінансової стійкості, %	21%	20,94		20,94%	
9	Прибуток, тис. грн	666,74	353,4	-47%	980,1	+47%
10	Коефіцієнт прибутковості підприємства, %	5,08	4,6		5,6	
11	Операційний важіль	4,7	4,23		5,17	

Отже, сила дії важеля – 4.7 тис. грн.. Це значить, що при можливому збільшенні виручки від реалізації на 10% прибуток зміниться на  $10 \cdot 4,7 = 47\%$ ; якщо виручка від реалізації знизиться на 10% прибуток зменшиться на 47%. На зміну майбутнього прибутку і запланованій зміні суми реалізації має операційний важіль, чим він більше, тим вплив його сильніше

### 2.3 Ефективність реалізації контролінгу на підприємстві ТОВ «Дніпропромсинтез»

На сьогодні ідеї контролінгу широко відомі і активно використовуються в системі управління підприємством в тій чи іншій мірі. Ступінь реалізації концепції контролінгу в управлінні підприємством визначає ефективність контролінгу в ньому.

Оцінити ефективність реалізації контролінгу на підприємстві «Дніпропромсинтез» можна за допомогою таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Оцінка властивостей елементів контролінгу в організації [33]

№ п/п	Характеристика властивості	Наявність властивості (так/ні)
1	2	3
<b>Планування</b>		
1	Наявність письмово зафіксованих планів на рік	1
2	Менеджери володіють достатніми повноваженнями, щоб забезпечити виконання планових завдань у зоні своєї компетенції	0
3	Здійснюється планування витрат	1
4	Є цілісна система планування результатів	1
5	Існують письмово зафіксовані плани на кілька років	0
6	У процесі планування використовуються нормативи, діючі в галузі	1
7	У процесі планування використовуються нормативи, розроблені на підприємстві	0
8	В організації існує система стратегічного планування	1
9	Співробітники можуть конкретизувати стратегію організації у вигляді системи результатів і заходів	1
10	Використовуються спеціальні методи планування проектів	0
<b>Облік</b>		
1	Методи обліку витрат, що використовуються в організації, документовані	1
2	В організації ведеться облік постійних витрат	1
3	В організації ведеться облік змінних витрат	1
4	В організації ведеться облік сум покриття	1
5	Відомо значення економічного прибутку організації	1
6	У організації ведеться облік за видами діяльності	1
7	В організації визначені центри фінансової відповідальності	1
8	В організації ведеться облік витрат по процесах, впливає на споживчу вартість	0
9	Існуюча система обліку дозволяє розрахувати суми покриття по прийнятним рішенням	1
10	Облікова інформація актуальна і достовірна	0

Продовження таблиці 2.14

Інформаційне забезпечення управління		
1	Відомі сильні і слабкі сторони організації	1
2	Відомі специфічні сильні і слабкі сторони конкурентів	0
3	В організації існує єдина інформаційна система	1
4	Існують вбудовані алгоритми виявлення відхилень	0
5	Співробітник знає, до кого звертатися у разі виникнення відхилень	0
6	Система інформаційного забезпечення задовольняє потреби нижчого і середнього рівнів управління	1
7	Керівник може відстежувати процеси в організації в режимі реального часу	1
8	Система інформаційного забезпечення задовольняє потреби керівників вищого рівня управління	0
9	Система інформаційного забезпечення інтегрована з постачальниками	1
10	Система інформаційного забезпечення інтегрована з споживачами	1
Контроль		
1	Існує єдина система контролю в організації	1
2	Існують стандарти контролю для кожного підрозділу	1
3	Керівництво своєчасно дізнається про відхилення від запланованої траєкторії руху організації	1
4	Визначено дії, які необхідно зробити при отриманні інформації про відхилення від намічених планів	1
5	У організації існує процедура усунення відхилень від намічених планів, бюджетів	1
6	Калькуляція фактичних витрат здійснюється регулярно	1
7	Здійснюється розрахунок прибутку в короткостроковому періоді	1
8	Огляди ліквідності складаються щомісяця	0
9	Здійснюються заходи щодо зниження витрат на контроль	1
10	Існують вбудовані алгоритми виявлення помилок контролю, викликаних впливом людського фактора	1
Процес прийняття рішень		
1	Існують документально оформлені процедури прийняття рішень	1
2	Керівникам відомі пріоритети і політика організації	1
3	Керівникам відомі фактори, що впливають на величину непрямих витрат організації	1
4	Керівникам відомо, як реалізація окремих заходів впливає на прибуток організації	1
5	Відомий річний бюджет кожного структурного підрозділу	0
6	Відома вартість процесів, що відбуваються в кожному підрозділі	0
7	Використовуються документально оформлені єдині методи інвестиційних розрахунків	0

## Продовження таблиці 2.14

8	Відомі фактори зовнішнього середовища, що роблять вплив на рішення	1
9	При прийнятті рішень використовуються математичні методи	0
10	В процесі прийняття рішень використовується моделювання складних об'єктів	0
<b>Координація</b>		
1	Відомо, на які товари організація заробляє прибуток і куди ці кошти слід інвестувати	1
2	Розрахунки витрат і виручки узгоджені з фінансовими розрахунками	1
3	Цілі і плани функціональних областей підприємства узгоджені між собою	1
4	Окремі плани для всіх періодів планування узгоджені між собою	1
5	Відповідальність за виконання поставлених цілей і задач чітко розмежована між структурними підрозділами	1
6	У організації існує система взаємодії структурних підрозділів при виникненні відхилень	0
7	Здійснюється аналіз результатів коригувань, проведених при виникненні відхилень	1
8	Бюджети підрозділів узгоджені між собою і з бюджетом підприємства в цілому	1
9	Центри витрат структуровані по чітко розділяються центрам відповідальності	1
10	Мотивація співробітників до зниження витрат в своєму підрозділі висока	0

Отже, за наявності вище вказаної властивості їй надається значення 1, якщо дана властивість відсутня – 0. Ступінь розвитку елементів контролінгу оцінюється сумою значень його властивостей (максимальна оцінка 10). За результатами дослідження будується листкова діаграма (рис. 4).

Ефективність системи контролінгу оцінюється за результатами роботи спеціалістів підприємства, на яких покладені функції контролінгу. Аналіз організації функції контролінгу показав, що підрозділ контролінгу показав, що підрозділ контролінгу відсутній в структурі управління, а функція контролінгу розподілена між функціональними службами, що вже існують на підприємстві. Планування здійснюється заступником директора і фінансовим директором, що в свою чергу здійснює облік. Інформаційне забезпечення покладене на відділ збуту. Прийняття рішень і координація зосереджені на вищому рівні управління (директор та його заступники). Контроль

здійснюється службою контролю якості і керівниками підрозділів. Таким чином, виконання задач на даному підприємстві ускладнене, тому що функції розкидані по різних підрозділам.

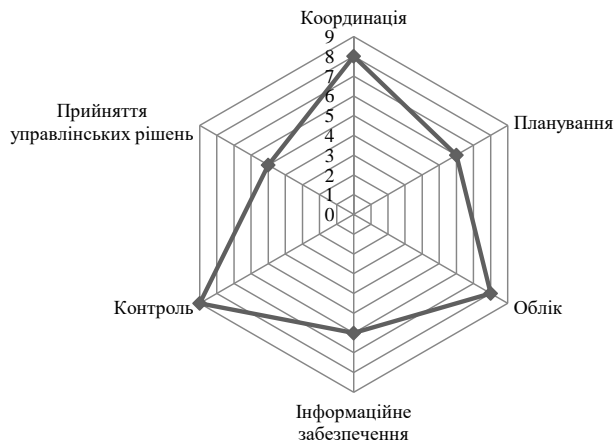


Рисунок 2.4 – Оцінка властивостей елементів контролінгу на підприємстві

Отже, як видно з рисунку 4, контроль на підприємстві «Дніпропромсинтез» є сильною стороною контролінгу. Його оцінка складає 9 балів. Облік та координація мають 8 балів. Що теж є достатньо високим показником. Функція планування (6 балів), прийняття рішень (5 балів) та інформаційне забезпечення (6 балів) є помітно низькими. В цілому рівень контролінгу на підприємстві можна охарактеризувати як «вище середнього», але є деякі властивості які необхідно вдосконалити.

Отже, дане дослідження дозволило діагностувати ряд недоліків властивих підприємству. Серед них можна виділити важливі, надмірне захоплення традиційними методами обліку витрат і результатів, що частково пояснюється вимогами чинного законодавства.

Таким чином, аналіз середовища підприємства проказав, що на основі проведеного SWOT-аналізу було виявлено ряд недоліків та можливостей, слабкі та сильні сторони. В ході якого запропоновано стратегію інтенсивного

зростання. Ця стратегія базується на певних можливостях фірми: вихід на нові ринки збуту, розширення ринкової частки впровадження нових товарів на вже існуючому сегменті ринку.

В результаті аналізу постачальників було проведено їх оцінку за допомогою рейтингових оцінок і виявлено, що значення обидвох не має вагомої різниці. Але підприємство може схилитись в сторону ТОВ «Лінде Газ Україна» і заключити договірні відносини

В ході аналізу конкурентоспроможності підприємства виявлено найбільш сильного конкурента, а надано рекомендації щодо удосконалення своєї роботи та перевершення над конкурентами.

Аналіз результатів діяльності підприємства полягав в діагностиці фінансового стану підприємства «Дніпропромсинтез». Такий аналіз є одним з ключових завдань служби контролінгу на підприємстві. Він показує наскільки стійким є підприємство, чи має можливість розрахуватись зі своїми кредиторами вчасно, виявити розмір прибутку який воно одержало і причини. Таким чином, за допомогою CVP-аналізу виявлено точку беззбитковості підприємства, цей показник склав 10363,6 тис. грн/

На сам кінець було проведено дослідження щодо ефективності функціонування контролінгу на підприємстві і виявлено недостатній рівень функції планування та прийняття рішень. Сам контролінг являється деякою інновацією для підприємств. На підприємстві «Дніпропромсинтез» немає цілісної служби контролінгу. А всі функції розбиті по відділах, що дещо ускладнює процес функціонування.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ТОВ «ДНІПРОПРОМСИНТЕЗ»

### 3.1 Програма вдосконалення системи контролінгу в напрямку оптимізації роботи підприємства

**Додано примітку [N12]:** Заходи розробляються відповідно до недоліків виявлених в другому розділі. Розширите це питання за рахунок цього

Для успішного функціонування підприємства і його прогресивного розвитку, особливої важливості набуває впровадження системи контролінгу та його інструментарію. На сьогодні менеджера доводиться приймати управлінські рішення в умовах високої невизначеності та обмеженні свободи дій, так як постійно змінюється сучасний ринок та оточуюче середовище, які відкривають не тільки нові можливості, а й загрози. Контролінг допомагає модифікувати систему управління підприємством таким чином, що можна приймати попереджувальні заходи щодо ситуацій, які сприяють погіршенню функціонування підприємства, і реагувати на можливості, які можуть сприяти позитивному розвитку.

Існує думка, що контролінг є системою інформаційно-аналітичної підтримки управління і організовується на підприємствах та організаціях, де є прогалини конкурентоспроможності або якщо підприємство не приносить ніякого позитивного ефекту і не може відповідати запитам ринку.

Перевагами щодо ефективного впровадження контролінгу в управління є:

- точність та своєчасність отримання інформації;
- підвищення можливості інтеграції підрозділів в процес управління;
- підвищення рівня ефективного планування діяльності;
- висока швидкість реакції на зміну внутрішнього та зовнішнього середовища та досягнення цілей;
- можливість передбачити результат діяльності підприємства.

Є багато факторів, які орієнтують підприємство на впровадження ефективної системи контролінгу. Серед них:

- погіршення фінансово-економічних показників господарської діяльності;
- застаріла методика обліку та аналізу;
- наявність застарілих методів калькуляції, аналізу, планування;
- виникнення конфліктів при реалізації певних функцій.

Необхідність впровадження системи контролінгу визначається наявністю на підприємстві хоча б декількох із вище перерахованих факторів. Напрямки за якими здійснюється впровадження системи контролінгу визначені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Фактори, що обслуговують впровадження контролінгу на підприємстві [37]

Напрямок 1	Фактори 2
Продукція	- невідповідність вимогам ринків (як вітчизняних, так і зарубіжних) за всіма споживчими властивостями; - невтішні перспективи продукції що випускається.
Персонал	- розбіжність особистих інтересів з результатами діяльності всієї компанії; - невпевненість у завтрашньому дні
Організація	- складна ієрархія підпорядкування; - слабе уявлення про організаційну структуру як у робітників так і керівників; - відсутність чітких областей компетенцій і відповідальності робітників і керівників; - висока завантаженість окремих функціональних підрозділів
Закупівлі	- велика кількість запасів матеріалів на складах; - низька якість сировини; - відсутність вхідного контролю
Обладнання	- зношення основного виробничого обладнання і виробничих засобів; - відсутність грамотно спланованих попереджувальних ремонтних робіт
Система інформаційного забезпечення і звітність	- заповнення документів вручну; - недостовірність інформації; - відсутність в звітах аналітичної та пояснювальної частин; - недостатність вихідної інформації, що не дозволяє приймати важливі управлінські рішення; - відсутність систем обліку і розрахунку витрат по різним об'єктам і носіям



У попередніх розділах було виявлено ряд недоліків та загроз за допомогою SWOT-аналізу, а також недоліки стосовно контролінгу. В основному було виявлено, що функція контролінгу розподілена між функціональними службами, що вже існують на підприємстві. Планування здійснюється заступником директора і фінансовим директором, що в свою чергу здійснює облік. Інформаційне забезпечення покладене на відділ збуту.

Прийняття рішень і координація зосереджені на вищому рівні управління (директор та його заступники). Контроль здійснюється службою контролю якості і керівниками підрозділів. Тобто система контролінгу на підприємстві «розмита». Але у 2014 році на підприємстві були передумови запровадження груп контролінгу, але дане дійство не виправдало себе через не системність і брак досвіду.

Серед головних заходів щодо оптимізації діяльності підприємства можна запропонувати вдосконалення системи контролінгу.

На основі досвіду вітчизняних і зарубіжних компаній, можна сказати що не варто впроваджувати вдосконалення системи контролінгу на підприємстві, коли погіршились основні показники діяльності підприємства або в умовах настання кризи та нестабільності. Достатнім є той момент, коли надійшли сигнали про насування ризиків. В той час, коли настає такий момент підприємство повинне мати певне підґрунтя – достатня кількість людських і фінансових ресурсів. Впровадження системи контролінгу на підприємстві має бути абсолютно усвідомленим. Треба визначитись з алгоритмом і інструментами впровадження. А також має бути усвідомлення та певні переконання у менеджерів підприємства.

Так як на підприємстві вже існували передумови щодо запровадження цілісної системи контролінгу, можна запропонувати відновити дію функцій контролінгу. Задля досягнення цієї мети, можна роздивлятись його як певний проект і запропонувати алгоритм по його впровадженню:

1. Діагностика. Це очевидна стартова фаза для будь якого проекту. Ціллю на даному етапі є складання попереднього плану-програми впровадження системи контролінгу.
2. План-програма. Сюди входить опис заходів і процедур впровадження, а також термін їх виконання. Даний план презентується керівництву. Надалі кожен з розділів плану-програми стає окремим проектом, в якому розробляється власна програма щодо запровадження, власні цілі задачі.
3. Перевірка. Перед тим як впровадити цілісну систему контролінгу необхідно протестувати кожен розділ, зробити так зване «пілотне» впровадження і зробити певні корегувальні дії.

Даний алгоритм показав, що розробка і впровадження системи контролінгу повинно ґрунтуватись на цілому ряді послідовних проектів та задач з вдосконалення.

Першочерговою задачею є розробка стратегії організації управління в сфері контролінгу:

- оптимізація організаційної структури, зокрема можна запропонувати ввести штатну одиницю на посаду менеджера з організації контролінгу на підприємстві, тим самим відбудеться певна розвантаженість обов'язків решти співробітників;
- так як контролінг підкріплюється інформаційно необхідно вдосконалити інформаційне забезпечення процесів системи контролінгу;
- діагностувати фактори описані в табл. 3.1 та реалізувати коригувальні дії.

Загалом, відновлення раніше існуючої системи контролінгу на ТОВ «Дніпропромсинтез» може відбуватись у трьох напрямках (рис. 3.1)



Рисунок 3.1 – Етап впровадження контролінгу на підприємстві [24]

Отже, на підготовчому етапі впровадження системи на підприємстві «Дніпропромсинтез» у другому розділі дипломної роботи був проведений аналіз фінансового стану підприємства за даними балансових звітів 2014, 2015, 2016, років. І виявлено, що одним з напрямлень майбутньої служби контролінгу має стати робота по привабленню інвестицій.

Наступним етапом впровадження системи контролінгу має всотати в себе три напрямки:

- внесення змін в організаційну структуру;
- інформаційні потоки в системі суб'єкта господарювання;
- організація персоналу та виявлення можливих проблем.

В теоретичному і в практичному аспекті внесення змін до організаційної структури дуже важливе. На сьогодні зустрічається досить багато типових моделей організаційної структури з виокремленням служби контролінгу. Є інтегровані організаційні структури, що здійснюють свою діяльність під управлінням координаційного центру та не інтегровані, що характеризуються сукупністю не скоординованих підрозділів. Загалом, великі організації використовують матричну модель. Більшість малих і середніх підприємств не можуть включати в себе службу контролінгу через великі затрати. Виходом з такої ситуації могло б бути співпраця з сторонніми

спеціальними службами контролінгу, але в такому випадку основна відповідальність все одно лягла б на менеджерів підприємства. Тому інші підприємства практикують крім звичайних відділів, підрозділів, бюро створення тимчасових груп.

При впровадженні служби контролінгу виникає нова посада на підприємстві – контролер. «Він має виконувати певні функції:

- контроль стану економіки і фінансів на підприємстві;
- контролювання стану витрат і доходів, аналіз співвідношення доходу від реалізації технічних газів і пов'язаних з цим витрат; контроль рентабельності випуску і реалізації окремих видів продукції і послуг;
- контроль за величиною балансового прибутку та його зміною;
- забезпечення одержання максимального прибутку;
- функції планування та контролю» [41].

При побудові структури управління служби контролінгу можливий наступний варіант (рис. 3.2).

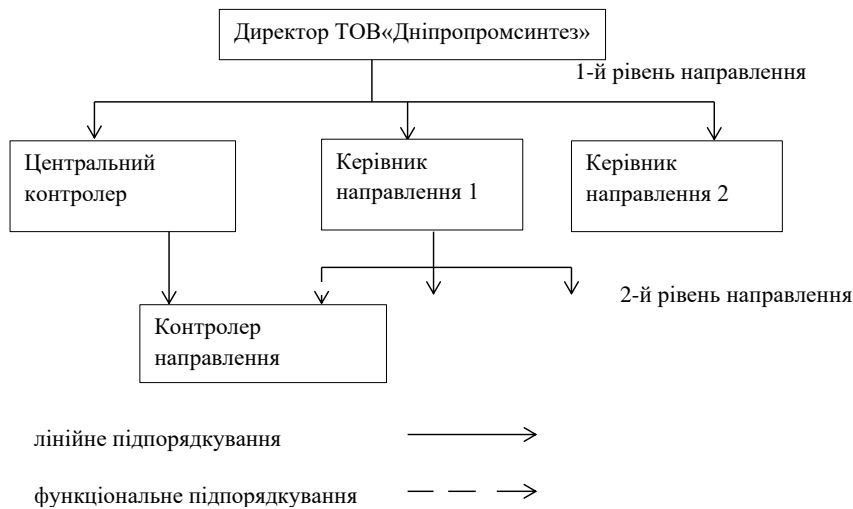


Рисунок 3.2 – Варіант організаційної структури контролінгу

Дана організаційна структура добре підкреслює самостійність служби контролінгу на підприємстві. Контролер за направленням суворо несе відповідальність за результати діяльності напряму в якому він працює.

Перевагами даної структури є:

- зниження тиску керівниками направлення на контролерів в процесі виконання їх посадових обов'язків;
- можливість оперативного обміну інформацією між контролерами, відповідальними за направлення.

Завершальним етапом побудови системи контролінгу на підприємстві є процес автоматизації всієї системи управління. Таким чином, відбувається перелаштування і оптимізація всієї системи інформаційних потоків на підприємстві.

Можна виділити три найбільш популярних підходи до перетворення в організації: «маленькими кроками», «бомбометання» і «запланована еволюція».

«Підхід до впровадження контролінгу «малими кроками» означає невеликі зміни в старій структурі управління з повільним просуванням до поставленої мети. Перевага такого підходу полягає, перш за все, у відсутності великого опору проведеним змінам всередині організації. Основний недолік - небезпека затягування процесу реорганізацією, що може привести в кінці кінців до повного припинення впровадження» [39].

««Бомбометання» означає інтенсивне і рішучу зміну старій системи управління. В результаті такого підходу можливо швидке впровадження елементів системи контролінгу, однак з'являється небезпека виникнення сильного «тертя» всередині організації» [39].

«Підхід, заснований на принципах «планованої еволюції», дає можливість певною мірою використовувати переваги розглянутого них вище підходів, а також знизити опір процесу впровадження контролінгу» [39].

Отже, впровадження системи контролінгу на підприємстві вимагає проходження всіх етапів, які вирішують певний круг питань, які в кінцевому

результаті дають можливість сформувати ефективний і оптимальний організаційний підрозділ контролінгу на підприємстві.

Також, як показав SWOT-аналіз, «слабке місце» на підприємстві має реклама. Тому доцільно запропонувати здійснити рекламну програму. Отже, як будуть визначені цілі рекламної програми, керівник може приступити до складання бюджету на рекламну кампанію, тобто визначитись з сумою яку підприємство може витратити для досягнення таких цілей.

Для досягнення реалізації даної стратегії підприємство може здійснити такі заходи:

- задля своєчасності поширення інформації та охоплення частки ринку, необхідне гарантійне постійне оновлення і розміщення реклами в Інтернет-ресурсах;
- поширення інформації в спеціалізованих довідниках, що призведе до збільшення потенційних клієнтів;
- щоб забезпечити частоту повторних контактів можна застосувати зовнішню рекламу.

Важливим є приділення уваги іміджу підприємства, для цього необхідно:

- максимально підготувати для споживачів матеріал про склад товару, його споживчі властивості, різноманітні інформаційні листи та ін;
- забезпечити персональну роботу з контрагентами задля направлення потенційного споживача на купівлю запропонованої продукції.

Згідно специфіки системи управління на підприємстві ТОВ «Дніпропромсинтез» для ефективної реалізації контролінгу, можна розробити заходи щодо удосконалення системи стратегічного та оперативного управління в цілому. В основу покладено аналіз недоліків та загроз і напрямки їх усунення (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Заходи вдосконалення системи управління ТОВ «Дніпропромсинтез»

Основні підсистеми підприємства	Заходи
1	2
Управління	Покращення системи контролю за реалізацією запланованих заходів; Забезпечення чіткого розподілу обов'язків між окремими спеціалістами; Розробка заходів по вдосконаленню системи оцінювання та атестації персоналу.
Маркетинг	забезпечення контролінгу для підвищення функціонування даної сфери; вдосконалення системи збору інформації та аналізу її для подальшого дослідження;
Постачання	Контролінг договорів з постачальниками; Встановлення раціональної комунікації для забезпечення своєчасності надходження інформації, необхідної для складання замовлень на поставку продукції.
Збут	Вдосконалення системи контролю і управління запасами, що забезпечує задоволення попиту і зниження витрат на зберігання; Оснащення спеціалістів сучасними засобами та програмами.
Фінанси	Контролінг за фінансами, що дозволяє скоротити час на даний процес і раціонально використовувати оборотні ресурси підприємства; підвищення фінансової стійкості підприємства; підвищення платоспроможності.
Кадри	Контроль за продуктивністю праці шляхом створення зацікавленості в роботі; Контролінг результатів праці, що сприяє вдосконаленню зворотного комунікаційного зв'язку та налагодженню міжособистісних комунікацій.

### 3.2 Вплив впроваджених заходів на ефективність підприємства ТОВ «Дніпропромсинтез»

Щодо економічного ефекту впровадження системи контролінгу, то оцінити його складно. Так, як цей процес несе організаційний характер. Оцінка ефективності системи контролінгу повинна бути об'єктивною, як наслідок треба надати перевагу її кількісним показникам. Для кількісної оцінки результатів роботи підрозділу контролінгу, можна запропонувати ввести документи: заявку на консультаційну, аналітичну, методичну підтримку та журнал реєстрації заявок; відомість робіт по вдосконаленню

процесів управління, єдину інформаційну систему управління та інших непрофільних робіт щодо заявки апарату управління. Ефективність служби контролінгу проявляється в:

- покращені обробки інформації про фінансово-господарський стан;
- узгодженості управлінських рішень;
- вдосконалення автоматизації та аналізу документообігу;
- поліпшення збору оперативної інформації.

«Що стосується кількісних показників, що характеризують економічний ефект впровадження контролінгу, то у вітчизняній практиці вони такі:

- зниження рівня запасів на складах — на 20-25 % (через п'ять-шість місяців після запуску системи);
- усунення неврахованих недостач — 5-10 % рівня запасів;
- зниження витрати допоміжних матеріалів — на 20-50 %;
- зниження собівартості продуктів управління завдяки скороченню адміністративних витрат — на 5-10 %;
- зниження дебіторської заборгованості через всебічний, персоналізований її контроль — до 50-60 %» [41].

ТОВ «Дніпропромсинтез» має на меті впровадити службу контролінгу як інвестиційний проект терміном на 3 роки. Умови впровадження: грошовий потік складе 1250 тис. грн, ставка дисконтування складе 20%, заплановані початкові інвестиційні витрати на впровадження складуть 230 тис. грн (1 рік – 100 тис. грн, 2 рік -80 тис. грн, 3 рік – 50 тис. грн); додаткові витрати на весь наступний запланований період 25 тис. грн.

«Для ефективності впровадження інвестиційного проекту, можна застосувати показник чистої теперішньої вартості (NPVcs)» [40].

$$NPV_{CS} = \sum_{t=1}^n \frac{(\Delta CF - \Delta M)}{(1+r)^3} - IK_0 - \sum_{t=1}^n \frac{IP}{(1+r)^2} \quad (3.1)$$

$$NPV_{CS} = \sum_{t=1}^n \frac{(1250)}{(1+0.2)^3} - 230 - \sum_{t=1}^n \frac{25}{(1+0.2)^3} = 478,9 \text{ тис.грн} \quad (3.2)$$



Отже, можна сказати, що даний проект є рентабельним і можна думати про його реалізацію.

При умові реорганізації організаційної структури і створенні центру контролінгу можна зробити певні розрахунки щодо витрат на впровадження (табл. 3.3)

Таблиця 3.3 – Витрати на впровадження служби контролінгу

Стаття витрат	Сума, тис грн	Питома вага, %
1	2	3
Збільшення заробітної плати та відрахувань з неї	61	52,81
Офісні меблі	16	13,85
Комп'ютери та засоби зв'язку	18,6	16,10
Витрати на відрядження	12,9	11,17
Інші витрати	7	6,06
Всього	115,5	

Сумарні затрати на впровадження служби контролінгу складуть 115,5 тис. грн. аналіз структури витрат показав, що найбільшу частку займають збільшення заробітної плати 52,81% у зв'язку з розширенням штату.

Додатково можна запропонувати захід щодо удосконалення інформаційної системи контролю на підприємстві (табл. 3.4). На підприємстві було виявлено наявність деяких проблем в інформаційному забезпеченні контролю. Зокрема, за відсутності перевіреної інформації відбуваються суперечності, це виявляється у непристосовані до процедур і регламентів інформаційного обміну; неузгодженість системи документообігу; небажання вкладати фінанси в поліпшення існування інформації для вирішення проблем; відсутність сучасних засобів автоматизації на деяких локальних зонах підприємства.

Таблиця 3.4 – Порядок інформаційного забезпечення контролінгу на підприємстві [37]

Процедура	Мета
1	2
Дослідження джерел інформації	Збір постійної, періодичної інформації про стан функціонування підприємства, характер впливу змін та нових тенденцій зовнішнього середовища на діяльність фірми, про відхилення від планових або очікуваних показників і результати впливу прийнятих рішень.
Збір допоміжної інформації для контролю	Для об'єктивного та реального аналізу показників функціонування фірми під впливом факторів зовнішнього середовища. Ця процедура має планомірний і цілеспрямований характер.
Збереження інформації про результати контролю	Має поступово опрацьовуватися та нагромаджуватись у відповідних базах даних, базах знань та електронних сховищах. Як правило, це сховища файлів з директоріями, пов'язаними з виконавцем чи адресатом, якому призначено файл, або з датою створення, або за тематикою. Отже, на перший план виходить процедура структуризації інформації.
Аналіз отриманої інформації	Для визначення, за якими параметрами відбулося відхилення від норм і критеріїв, виявлення факторів, які спричинили ці зміни, виявлення ключових параметрів, які можуть позитивно вплинути на ліквідацію негативних змін, підготовка альтернативних проектних рішень для вибору і затвердження.
Розрахунки та прогнозування впливу обраного рішення на досягнення запланованої мети	Шляхом виправлення відхилень і коригування цього рішення для отримання ефективнішого результату, оскільки прогнозні розрахунки лише визначають тенденції зміни параметрів функціонування і потребують подальшого поглибленого аналізу.
Упровадження і контроль виконання рішення	Доведення його до безпосередніх виконавців і контроль виконання

Сутність пропозиції виявляється у створенні або встановленні програми контролінгу на відділ в офісі ТОВ «Дніпропромсинтез», щоб працівники могли володіти системою контролю, обліку та обробкою інформації.

«Ця пропозиція дозволить для роботи відділу збуту:

- оперативне надання інформації, необхідної для прийняття рішень на маршруті виробництва та продажу і прискорення доступу до цієї інформації;
- контроль ціни і їх залежності від обсягу для конкретної точки збуту (склад чи представництво або магазин), тобто індивідуальний ціновий прайс для кожної точки збуту, що дозволяло б вести облік і більш гнучко працювати над ціною з клієнтами;

- облік та аналіз складських залишків в режимі «он-лайн»;
- можливість скорочення паперової звітності, і підвищення актуальності зібраної інформації (наприклад збір інформації по залишках займає вдвічі менше часу, ніж при використанні паперових раут-буків)» [42].

«Зміни в інформаційному забезпеченні контролінгу в ТОВ «BRAUN»:

- прискорять введення інформації в облікову систему, за рахунок заміни паперового документообігу на електронний;
- принципово зменшать кількість помилок при роботі, за рахунок відсутності ручного введення інформації;
- передача даних і всієї звітної інформації займатиме менше хвилини;
- контроль накладних відбувається автоматично, без участі оператора;
- можливість віддаленої передачі даних в режимі реального часу» [43].

«Для вирішення проблеми інформаційного контролю доцільно ввести автоматизовану систему контролінгу. Пропонується система PayDox (розробник - компанія Interface Ltd) – система електронного документообігу, управління бізнес-процесами і спільною роботою» [44].

Отже, серед основних шляхів удосконалення контролінгу на підприємстві було запропоновано:

- Впровадження системи контролінгу;
- Введення в дію служби контролінгу. Ефективність даного інвестиційного проекту склала 478,9 тис грн;
- Впровадження належного інформаційного контролю. Для розрахунку економічної ефективності впровадження програми доцільно визначити витрати. Вихідні дані для розрахунку вказані в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Витрати на впровадження інформаційної програми

Стаття витрат	Вартість, грн
1	2
Поточні витрати по базовому варіанту	14590
Поточні витрати по варіанту, що супроводжуються	43800
Капітальні одноразові вкладення на розробку і впровадження програми	720 євро

Формула умовної річної економії від впровадження системи [45]:

$$E_{уг} = C_2 - C_1 \quad (3.3)$$

де  $C_1$  – поточні витрати по базовому варіанту, грн

$C_2$  – поточні витрати по варіанту, що впроваджується, грн

$$E_{уг} = 43800 - 14590 = 29210 \text{ грн}$$

Тепер можна визначити річний економічний ефект від впровадження інформаційної програми [45]:

$$E = E_{уг} - E_n \cdot D_0 \quad (3.4)$$

де,  $E$  – річний економічний ефект від впровадження інформаційної програми, грн;

$E_{уг}$  – умовно річна економія від впровадження, грн

$E_n$  – нормативний коефіцієнт економічної ефективності (0,33)

$D_0$  – капітальні одноразові вкладення на впровадження програми, грн

$$E = 29210 - 0,33 \cdot 720\text{євро} = 21844,4 \text{ грн}$$

Далі розрахуємо коефіцієнт економічної ефективності капітальних вкладень за формулою [45]:

$$E_p = \frac{E_{уг}}{D_0} \quad (3.5)$$

$$E_p = \frac{29210}{720\text{євро}} = 1,3$$

Звідси можна порахувати термін окупності капітальних вкладень за формулою [45]:

$$T_o = \frac{1}{E_p} \quad (3.6)$$

$$T_o = \frac{1}{1,3} = 0,76$$

Отже, річний економічний ефект  $E > 0$ , це означає, що впровадження інформаційного програмного забезпечення PayDox доцільне для підприємства і надасть економічний ефект у розмірі 21844,4 грн.

Впровадження системи контролінгу, звичайно, пов'язано з певними загрозами: це і витрати на утримання, відсутність досвіду її організування, тощо. Але ці проблеми є не значним поряд з тими з якими підприємство стикається на шляху своєї діяльності. З іншої сторони успішне функціонування служби контролінгу дає можливість розгрузити в додаткових обов'язках економіста, бухгалтера, фінансового директора, менеджера та керівника. Направленість цієї служби уготоване на ефективний перспективний розвиток підприємства.

Після належної оцінки системи контролінгу стає доцільним впровадження її у підприємство. Такий аналіз дає можливість підвищити ймовірність успішного впровадження, що спрямований на результативність.

Таким чином, служба контролінгу може бути створена як відокремлений структурний підрозділ, що налічує у своєму складі дві або три особи, що безпосередньо підпорядковуються керівнику.

## ВИСНОВКИ

У дипломній роботі було представлено теоретично-методичні основи здійснення контролінгу в управлінні підприємством. Згідно даних досліджень можна сформулювати наступні висновки.

Було розглянуто теоретичні основи функціонування контролінгу як основа механізму менеджменту. Контролінг існує у контексті трьох невід'ємних складових: економічна система, система управління та інформаційна автоматизована система управління. Якщо відсутній один з трьох елементів, то система управління не є контролінгом. Контролінг є синтетичним поняттям, що ґрунтується на основі менеджменту, маркетингу, обліку, плануванні, аналізі та теорії управління. Його можна розглядати як одну з концепцій конструктивного управління. Серед об'єктів контролінгу можна виявити господарські процеси, ресурси підприємства, показники результативності, фінансова діяльність.

Виявлено, що контролінг включає в себе два елементи, тобто види – стратегічний та оперативний контролінг. Перший призначений для забезпечення стабільного розвитку організації та направлений на довгострокову перспективу. Його цілями є забезпечення виживання підприємства на ринку та сприяння ефективної діяльності організації; проведення стійкого антикризового управління; сприяння потенціалу успіху.

Оперативний контролінг направлений на прибутковість та ліквідність діяльності підприємства. Його ціль – досягнення оперативних або поточних цілей.

Методика контролінгу на підприємстві налічує велику сукупність інструментів, що сприяють ефективній підтримці функціонування підприємства. Серед основних інструментів досягнення контролінгу виділяють SWOT-аналіз, бенчмаркінг, ABC-аналіз, CVP-аналіз та безліч інших.

Для аналізу та діагностики середовища підприємства було використано інструментарій контролінгу серед якого SWOT-аналіз за допомогою якого виявлено сильні слабкі сторони підприємства, можливості та загрози. І запропоновано першочергові заходи, для удосконалення діяльності: втримання конкурентних позицій на ринку за рахунок хорошої репутації підприємства на ринку; підлаштування ефективної системи контролю у зв'язку з підвищенням вимог щодо сертифікації продукції; зменшення конкуренції за рахунок постійної реалізації рекламної кампанії в мережі Internet.

Діагностика середовища підприємства передбачає аналіз мікросередовища, куди входять постачальники, конкуренти, споживачі, контактні аудиторії. Основними споживачами продукції є виробничі підприємства, які у своїй виробничій діяльності використовують промислові гази. Серед них можна виділити ТОВ «Кривбаспромремонт», ТОВ «Гірничотранспортна компанія», ПАТ «АрселорМіттал Кивий Ріг», ТОВ «Стіл Ворк», ТОВ «Інтербайт» т ін.

Було проведено оцінку постачальників допомогою рейтингових оцінок і виявлено, що у ТОВ «Лінде Газ Україна» трішки вищий, тому доцільніше обрати його і заключити договірні відносини. Далі можна проаналізувати конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Дніпропромсинтез» з найбільш сильним конкурентом ТОВ «Креоресурс».

З отриманих даних аналізу фінансового стану підприємства виявлено, що воно може погасити короткострокові зобов'язання в усіх трьох періодах. Негативним моментом є те, що у 2015 році (1,46) і 2016 (1,40) залежність від позикових коштів зростає. Позитивним моментом є те, що в усіх роках поточні активи покривають поточні зобов'язання.

Отже, можна сказати, що по всім коефіцієнтам в більшій мірі підприємство почало краще функціонувати і налагодило свою діяльність. Спостерігається непогане фінансове становище за всіма показниками.

Для визначення ключових моментів на підприємстві ABC-аналіз є доцільним методом так як у контролінгу він дозволяє проводити цілеспрямовані та економічні заходи

Як видно з проведеного CPV-аналізу, виручка від реалізації продукції складає 13109,28 тис. грн. Для того, щоб покрити свої витрати підприємство має реалізувати продукцію на суму 10363,6 тис. грн. Запас фінансової стійкості склав 2745,7 тис. грн. або 21%. Позитивне значення даного показника свідчить про достатню фінансову стійкість підприємства.

За результатами проведеного аналізу ефективності діяльності ТОВ «Дніпропромсинтез», можна зробити висновок про те, що контроль та інформаційне забезпечення на підприємстві «Дніпропромсинтез» є сильними сторонами контролінгу. Їх оцінки складають 9 балів. Облік та координація мають 8 балів. Що теж є достатньо високим показником. Функція планування (6 балів) і прийняття рішень (5 балів) є помітно низькими. В цілому рівень контролінгу на підприємстві можна охарактеризувати як «вище середнього», але є деякі властивості які необхідно вдосконалити, а саме запропонувати відокремлену структурну ланку як служба контролінгу.

Отже, на основі аналізу фінансового стану та оцінки ефективності контролінгу на підприємстві було запропоновано ряд взаємопов'язаних заходів: впровадження системи контролінгу; введення в дію служби контролінгу. Ефективність даного інвестиційного проекту склала 478,9 тис грн; Впровадження належного інформаційного контролю.

Впровадження системи контролінгу, звичайно, пов'язано з певними загрозами: це і витрати на утримання, відсутність досвіду її організування, тощо. Але ці проблеми є не значним поряд з тими з якими підприємство стикається на шляху своєї діяльності. З іншої сторони успішне функціонування служби контролінгу дає можливість розгрузити в додаткових обов'язках економіста, бухгалтера, фінансового директора, менеджера та керівника. Направленість цієї служби уготоване на ефективний перспективний розвиток підприємства.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Albrecht Deyhle, Beat Steigmeier und Autorenteam. Controller und Controlling. — Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, 1993.- P.24.
2. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан; [пер. с нем. под ред. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича]. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 800 с.
3. Мельник Т.М. Вдосконалення фінансового менеджменту підприємства на основі впровадження системи контролінгу // Актуальні проблеми економіки. — 2004. - №3. —С.171
4. Колодізев О. М. Контролінг як технологія управління фінансовими та нефінансовими структурами : монографія / О. М. Колодізев, І. М. ЧмUTOва, К. М. Азізова та ін. — Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. — 348 с.
5. Азаренков Г.Ф. Можливості контролінгу в системі управління інноваційним розвитком підприємства / Г.Ф. Азаренков, О.Г. Зима, О.В. Писарчук // Проблеми економіки. — 2010. — №4 — С. 74- 78.
6. Аксентюк М.М. Формування адаптивної системи контролінгу в менеджменті аграрних підприємств: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня к.е.н. за спеціальністю 08.00.04 / М. М. Аксентюк. — Київ, 2008. — 21 с.
7. Амосов О.Ю. Контролінгові механізми в системі управління підприємством / О.Ю. Амосов // Економіка та управління. — 2012. — №1. — С. 82-86.
8. Манн Р. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью / Р. Манн, Э. Майер; [пер. с нем. Ю.Г. Жукова]. — М.: Финансы и статистика, 2004. — 304 с.
9. Shneider, D. Investition. Finanzierung und Betreuung. — Wiesbaden, 1992. — 258 с

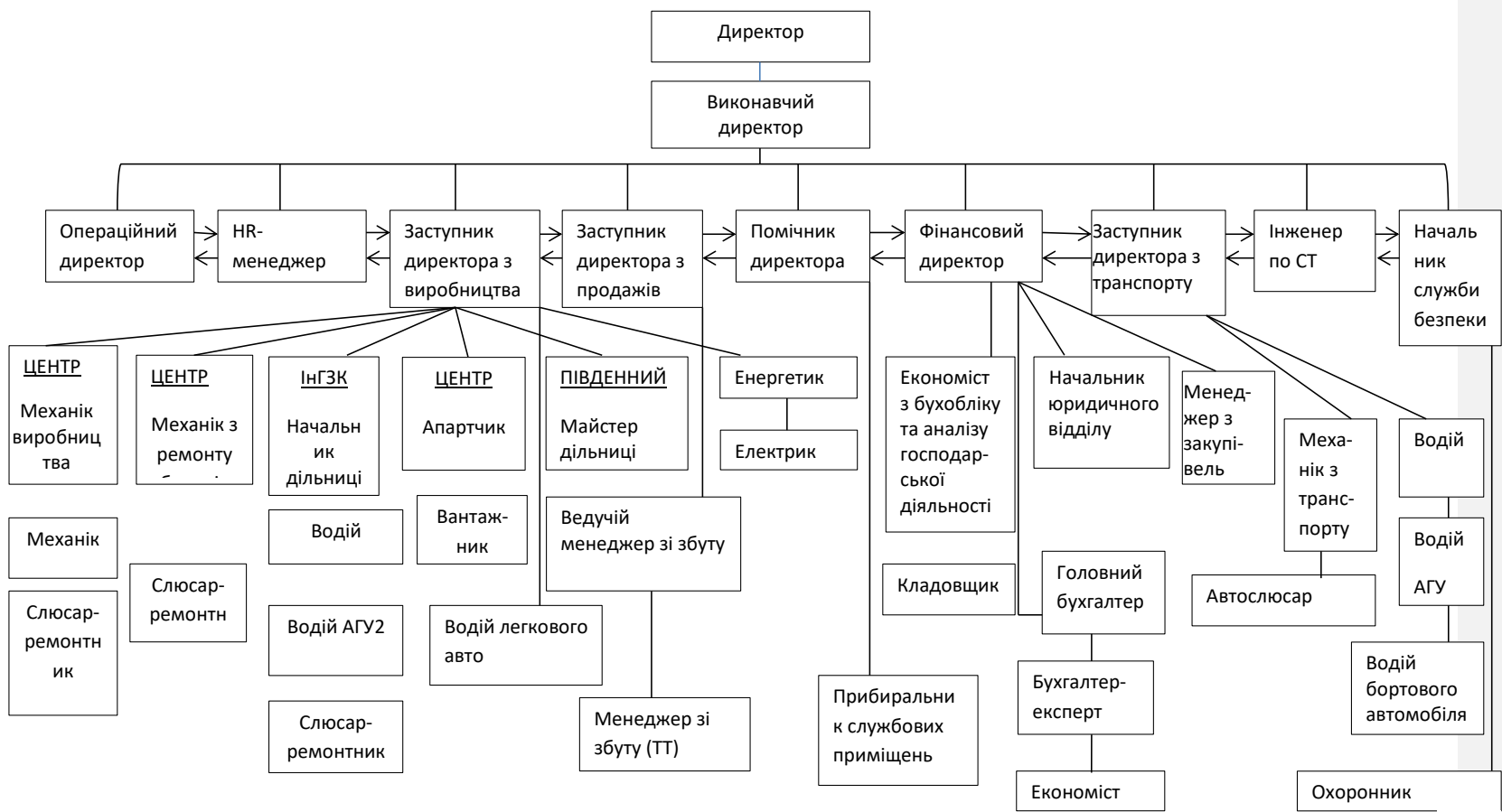
10. Азаренков Г.Ф. Можливості контролінгу в системі управління інноваційним розвитком підприємства / Г.Ф. Азаренков, О.Г. Зима, О.В. Писарчук // Проблеми економіки. – 2010. – №4 – С. 74- 78.
11. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я / Х.Й. Фольмут: [пер. с нем.]. – [под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича и Е.Н. Тионенковой]. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 288 с
12. Чобіток В.І. Контролінгові механізми управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств / В.І. Чобіток // Бізнес Інформ. – 2011. – №12. – С. 162-164.
13. Терещенко О.О. Поняття „контролінг” та „управлінський облік” у теорії і практиці/ О.О. Терещенко // Фінанси України. - 2006. – №8. – С.137–146.
14. Шепітко Г.Ф. Контролінг: посібник (для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання)/ Г.Ф. Шепітко – К.: Вид-во Європ. Ун-ту, 2004.- 136 с.
15. Давидович І.Є. Контролінг: Навчальний посібник./І.Є. Давидович. – Київ: Центр учбової літератури, 2008. – 552 с.
16. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій./ Ю.П. Яковлев.— Київ: Центр навчальної літератури, 2006. — 318 с
17. Брітченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг : навч. посіб. / І. Г. Брітченко, А. О. Князевич. – Рівне : Волинські обереги, 2015. – 280 с.
18. Стефанюк І. Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу./ І.Б. Стефанюк ./Фінанси України. – 2005.-№2.-153с.
19. Штрайт Б., Петрик О, Контролінг і управління підприємством/ Штрайт Б., Петрик О. – Київ: Бухгалтерський облік і аудит.– 1995.– №5.–246с.
20. Деменіна О. М. Ретроспективний і перспективний аспект концепції контролінгу // Маркетинг в Україні [Текст]: наук.-практ. журн. № 4 (14) / засн. : Укр. асоц. маркетингу, Київ. нац. екон. ун-т./О.М. Деміна. — К. : Демос, 2002.

21. Птащенко Л. О. Фінансовий контролінг [текст] навч. посіб. / Л. О. Птащенко, В. В. Сержанов.– К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 344 с.
22. Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія./ Пушкар Р.М. /– Тернопіль: Карт-Бланш, 2004. –370 с.
23. Петренко С. М. Оперативний контролінг в системі управління підприємством: Автореф. дис. канд.екон. наук ./С. М. Петренко/ Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі. – Донецьк, 2000. – 19 с.
24. Маркіна І.А. Контролінг для менеджерів [текст]: навч. посіб./ І.А.Маркіна, О.М. Таран Лана, М.В. Гунченко – К: «Центр учбової літератури», 2013. – 304 с.
25. Klenger F. Operatives Controlling. – Muenchen – Wien – Oldenburg. 1989. – 472 s.
26. Лучко М.Р. Контролінг: теоретичні основи організації / М.Р. Лучко, О.М. Десятнюк. – Тернопіль: «ТерАудит», 2000. – 106 с.
27. Ананькіна Е.А. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькіна, С. В. Данилочкін, Н. Г. Данилочкіна; под ред. Н. Г. Данилочкіной. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 279 с.
28. Беляєв В.К. Новое в управлении экономикой предприятия: Справочно-методическое пособие./А.К Беляєв – М: «Зерцало», 2006г. 108 с.
29. Литвин З.Б. Функціонально-вартісний аналіз: навчальний посібник.//Литвин З.Б.–Тернопіль: Економічна думка, 2007. – 130 с.
30. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посіб. / О. О. Терещенко. – Київ: КНЕУ, 2004. – 412 с.
31. Анташов, В.А. Новые технологии управления предприятием: учебник / В.А Анташов, Г.В. Уварова. - Минск: Регистр, 2006. - 148с.
32. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

33. Фольмут Х. Й. Инструменты контроллинга от А до Я: Пер. с нем./Под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича и Е. Н. Тихоненковой. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 288 с:
34. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посібник. //Терещенко О.О — Київ.: КНЕУ, 2003. — 554 с.
35. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія. //Терещенко О.О – Київ: КНЕУ, 2008. – 272с.
36. Офіційний сайт ТОВ “Дніпропромсинтез” [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. –Електронні дані. – Кривий Ріг: 2018.– Режим доступу: <http://www.gas-world.com.ua> (дата звернення 27.05.2018) – Назва з екрана
37. Карминский А.М. Внедрение контроллинга в организации: этапы и типичные ошибки [Электронный ресурс] / Центр дистанционного обучения «Элитариум». – 2010. – Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/vnedrenie\\_kontrollinga\\_jetapy\\_oshibki/](http://www.elitarium.ru/vnedrenie_kontrollinga_jetapy_oshibki/) (дата звернення 02.06.2018).– Назва з екрана
38. Абрютин, М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия [Текст]: учебно-практ. пособие / М.С. Абрютин, А.В. Грачев. - М.: Дело и Сервис, 2007. - 272 с.
39. Контроллинг как современный метод управления субъектами различных сфер деятельности / Р.В. Нагуманова, А.И. Сабирова. – Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2016. – 82 с.
40. Троян О. В. Оцінка ефективності контролінгу на промислових підприємствах / О. В. Троян // Інвестиції: практика та досвід. — 2008. — № 14. — С. 28–30
41. Пісьмаченко Л.М. Контролінг в органах державної влади й органах місцевого самоврядування : Навч. посіб. / Л.М. Пісьмаченко. – К. : Вид-во НАДУ, 2008. – 81 с.
42. Баканов М. І., Мельник М. В., Шеремет А. Д. Теорія економічного аналізу. Посібник. / М. І. Баканов, М. В. Мельник, А. Д. Шеремет //Під

ред. М. І. Баканова. — 5-е вид, перероб. і доп. - М.: Фінанси і статистика.— 2005. —536 с.

43. Білорус Т.В. Контролінг в системі стратегічного управління кадровим потенціалом./ Т.В. Білорус/ Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка.— Київ: — 2006р. — 53с.
44. Система електронного документообігу [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. — Електронні дані (Офіційний сайт розробника PayDox).— Режим доступу: <http://www.paydox.ru/> (дата звернення 07.06.2018)- Назва з екрана
45. Сергєєв І.В. Економіка підприємства [Текст]: Навч. посібник — 2-ге вид., перераб. і доп./ І.В Сергєєв, А.В. Грачев — М.: Фінанси і статистика, 2004. — 304 с.



		Можливості	Експ.о цінка	Загрози	Експ.о цінка
		<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="width: 40%; text-align: center;"> <p>Зовнішнє середовище</p> <p>Внутрішнє середовище</p> </div> <div style="width: 5%; border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; height: 100%;"></div> </div>		Слабкі позиції фірм-конкурентів	9
Високий рівень попиту на технічні гази	8			Підвищення цін на сировину і готову продукцію	-8
Можливість виходу на нові ринки	9			Зростання рівня конкуренції у даному сегменті ринку	-9
Можливості розширення збуту	7			Підвищення енерготарифів	-8
Розвиток НТП, поява нового устаткування та технологій	6			Стрибки курсів валют	-7
Впровадження інновацій	4			Порушення поставок деяких видів матеріалів для виробництва продукції	-8
Розвиток інформаційної галузі	5			Підвищення вимог щодо сертифікації продукції	-8
Підвищення рівня життя населення	4			Зростання цін на технічні гази	-7
Скорочення рівня безробіття	4			Підвищення суми несплаченої заробітної плати	-6
Узгодження найбільш вигідних умов з постачальниками	6			Відтік значної частини висококваліфікованих спеціалістів за кордон	-7
Середній бал				6,2	Середній бал

Сильні сторони	Експ. оцінка		
Достатні виробничі потужності підприємства	7	Поле SO (сили і можливості) 48,98	Поле ST (сила і загрози) 59,25
Ефективна система контролю якості	8		
Продумана цінова політика	8		
Хороша репутація фірми	7		
Належна якість продукції	9		
Фінансова стійкість	8		
Доступність точок збуту	9		
Високий рівень професійної підготовки співробітників	8		
Постійна реалізація рекламної кампанії в Internet	7		
Достовірний моніторинг ринку	8		
Середній бал	7,9		
Слабкі сторони	Експ. оцінка		
Недосконалість організації системи маркетингу	-7	Поле WO (Слабкості і можливості) 38,44	Поле WT (слабкості і загрози) 46,5
Рідкість рекламних кампаній	-7		
Відставання в галузі новітніх технологій	-5		
Недостатній рівень технічного забезпечення	-6		
Високий рівень цін	-7		
Низький рівень виробничої логістики	-5		
Середній бал	6,2		



