

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО
(ім'я та прізвище)

«__» _____ 2023 р.

«__» _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: «Створення служби контролінгу на підприємстві»

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗМН-5-5

Шульга Юрій Михайлович

(підпис)

Керівник Тур Олеся Василівна

(підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач _____

(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Т. В. БЕРЕЗЯНКО

«30» вересня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Шульги Юрія Михайловича _____

1. Тема роботи «Створення служби контролінгу на підприємстві» _____

керівник роботи к.е.н., доц. Тур Олеся Василівна _____

затверджені наказом закладу вищої освіти від 30.09.2022р. № 587-к. _____

2. Строк подання здобувачем роботи 27 січня 2023 р. _____

3. Вихідні дані до роботи: Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТДВ «Яготинський маслозавод». _____

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади створення служби контролінгу на підприємстві. _____

Розділ 2. Дослідження діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» та доцільності створення служби контролінгу. _____

Розділ 3. Створення служби контролінгу у ТДВ «Яготинський маслозавод». _____

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 5 рисунках та 24 таблицях ілюстративного матеріалу. _____

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 30 вересня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|--|-------------------------------|----------|
| 1 | Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел | 31.10.2022 р. | |
| 2 | Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи | 04.11.2022 р. | |
| 3 | Робота над вступом до кваліфікаційної роботи | 07.11.2022 р. | |
| 4 | Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику | 20.11.2022 р. | |
| 5 | Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику | 10.12.2022 р. | |
| 6 | Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику | 05.01.2023 р. | |
| 7 | Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику | 08.01.2023 р. | |
| 8 | Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника | 11.01.2023 р. | |
| 9 | Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи | 13.01.2023 р. | |
| 10 | Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту | 14.01.2023 р. | |
| 11 | Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат | 27.01.2023 р. | |
| 12 | Захист кваліфікаційної роботи | Згідно графіку захисту | |

Здобувач

_____ (підпис) **Ю. М. Шульга**
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис) **О. В. Тур**
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади створення служби контролінгу. Досліджено поняття контролінгу. Описано методичні підходи до створення служби контролінгу на підприємстві. Проведене дослідження діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»: фінансово-економічної діяльності, а також доцільності створення служби контролінгу.

За результатами проведеного дослідження були запропоновані заходи щодо прийняття управлінського рішення про створення служби контролінгу на підприємстві та розрахована економічна ефективність пропонуваніх заходів. Згідно розрахованим показникам запропонований проєкт є прибутковим, економічно ефективним.

Кваліфікаційна робота складена на 83 сторінках (без урахування додатків), містить 24 таблиці, 5 рисунків.

Ключові слова: контролінг, служба контролінгу, контролер, міжфункціональні взаємозв'язки, інновативність.

ANNOTATION

The qualification paper considers and summarizes the existing theoretical and methodological foundations for creating a controlling service. The concept of controlling is investigated. Methodological approaches to creating a controlling service at the enterprise are described. A study of the activities of Odo Yagotinsky Creamery: financial and economic activities, as well as the feasibility of creating a controlling service was conducted.

Based on the results of the study, measures were proposed to make a management decision on the creation of a controlling service at the enterprise and the economic efficiency of the proposed measures was calculated. According to the calculated indicators, the proposed project is profitable and cost-effective.

The qualification paper is compiled on 83 pages (excluding appendices), contains 24 tables, 5 figures.

Key words: controlling, controlling service, controller, cross-functional relationships, innovation.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 7 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ СЛУЖБИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ | 10 |
| 1.1. Сутнісні характеристики контролінгу | 10 |
| 1.2. Методичні підходи до створення служби контролінгу на підприємстві .. | 17 |
| Висновки до розділу 1 | 24 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛО- ЗАВОД» ТА ДОЦІЛЬНОСТІ СТВОРЕННЯ СЛУЖБИ КОНТРОЛІНГУ | 25 |
| 2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства | 25 |
| 2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства..... | 32 |
| 2.3. Оцінка доцільності створення служби контролінгу на підприємстві..... | 39 |
| Висновки до розділу 2..... | 48 |
| РОЗДІЛ 3. СТВОРЕННЯ СЛУЖБИ КОНТРОЛІНГУ У ТДВ «ЯГОТИНСЬ- КИЙ МАСЛОЗАВОД» | 50 |
| 3.1. Прийняття управлінського рішення щодо створення служби контролінгу у ТДВ «Яготинський маслозавод» | 50 |
| 3.2. Обґрунтування доцільності створення служби контролінгу у ТДВ «Яготинський маслозавод» | 59 |
| Висновки до розділу 3..... | 71 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ..... | 73 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 78 |
| ДОДАТКИ..... | 84 |

ВСТУП

Актуальність теми. Останнім часом у великих підприємств з'явився значний інтерес до контролінгу як однієї із систем успішного управління підприємством. Проведені дослідження на підприємствах показали, що застосування технології контролінгу в процесі управління підвищило ефективність менеджменту. Одним з найважливіших напрямків вдосконалення планування, обліку, контролю і аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства є концепція контролінгу, яка нещодавно почала використовуватися в теорії і практиці управління.

Значний внесок у розвиток теоретичних і практичних питань контролінгу здійснили західні вчені-економісти, такі, як І. Ансофф, Ю. Вебер, А. Дайле, Е. Майєр, Р. Манн, М. Постер, К. Серфлінг, Х. Фольмут, Д. Хан, К. Хомбург, П. Хорват, У. Шеффер, а також вчені-економісти України, зокрема: В. Анташов, І. Балабанов, О. Благодатний, М. Білуха, Р. Бруханський, С. Голов, О. Градов, Г. Губерна, Д. Гулін, Н. Гладких, В. Івашкевич, А. Криклій, Ю. Лисенко, Ю. Макогон, О. Максименко, С. Петренко, Л. Попова, М. Пушкар, В. Савчук, Г. Семенов, В. Сопко, Л. Сухарева, О. Терещенко, М. Чумаченко, Г. Уварова та інші. У цілому теоретичні здобутки вітчизняного контролінгу стали надбанням з перекладених робіт німецьких вчених.

Хоча дослідження змісту контролінгу останнім часом приділяється дедалі більше уваги, ключові питання створення служби контролінгу системно не розглянуто. Звичайно, це підтверджує актуальність обраної теми роботи та визначає її основне призначення та цілі дослідження.

Метою роботи є дослідження усіх аспектів створення служби контролінгу на підприємстві.

Виходячи з поставленої у даній кваліфікаційній роботі мети, до виконання поставлені наступні *завдання*:

- проаналізувати сутнісні характеристики контролінгу;
- проаналізувати методичні підходи до створення служби контролінгу на

підприємстві;

– надати загальну характеристику діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»;

– проаналізувати фінансово-економічну діяльність досліджуваного підприємства;

– визначити доцільність створення служби контролінгу на підприємстві;

– оцінити необхідність прийняття управлінського рішення щодо створення служби контролінгу у ТДВ «Яготинський маслозавод»;

– обґрунтувати доцільність створення служби контролінгу у ТДВ «Яготинський маслозавод».

Об'єктом даної кваліфікаційної роботи є процес створення служби контролінгу на підприємстві.

Предметом даного дослідження є характеристика системи контролінгу сфери бізнесу та діяльності підприємства, організаційні засади контролінгу на підприємстві, шляхи його впровадження, інформаційне забезпечення, методологія та інструментарій, а також виявлення можливостей підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом застосування контролінгу.

Сферою застосування є ТДВ «Яготинський маслозавод».

Методи дослідження. Використовувалася сучасна наукова методологія, що базується на принципах: єдності початку дослідження й початку розвитку об'єкта, логічного й історичного, сходження від абстрактного до конкретного тощо. В основу методології дослідження було покладено системний підхід, специфіка якого полягає у розкритті цілісності об'єкта і механізмів, що забезпечують його дослідження, у виділенні різноманітних типів зв'язків складного об'єкта й об'єднання їх у єдину теоретичну картину.

У роботі використовувалися загальнонаукові методи пізнання соціальних процесів та явищ, використовуються спеціально-наукові методи: метод термінологічного аналізу, методи експертних оцінок: аналітичний (аналіз системи фінансового контролінгу у сфері бізнесу та системний аналіз комплексного механізму управління фінансовим контролінгом у ТДВ

«Яготинський маслозавод»).

Теоретичне значення кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні теоретичної частини досліджуваної тематики у сфері створення служби контролінгу на підприємстві.

Практична значимість даної роботи сприятиме більш глибокому розумінню питань, пов'язаних із створенням служби контролінгу на підприємстві.

Одержані результати кваліфікаційної роботи полягають у розвитку концептуальних основ контролінгу та удосконаленні його інструментів для підвищення ефективності управління підприємством на прикладі ТДВ «Яготинський маслозавод».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій і списку використаних джерел, що налічує 62 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ СЛУЖБИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутнісні характеристики контролінгу

Сучасний світовий ринок характеризується постійним удосконаленням умов, в яких доводиться функціонувати підприємству, що веде не просто до зростання ролі управління ним, а й до якісних змін у розумінні його принципів, елементів структури і методів реалізації. У цих жорстких умовах перед керівниками особливо гостро постає задача прогнозування розвитку ринкової ситуації і своєчасна реакція на нові загрози й можливості з метою підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Вона вирішується за рахунок практичної реалізації інноваційного потенціалу господарюючого суб'єкта, яка системно охоплює весь комплекс управлінських заходів, в основу яких покладено систему контролінгу.

Будь-яка система управління підприємством включає контролінгові дії, спрямовані на те, щоб гарантувати виконання поставлених завдань. Як при плануванні, так і при здійсненні управління підприємство повинне мати дані про зміну поведінки об'єктів управління, аби за потреби своєчасно змінювати напрямки та пріоритети розвитку. В системі антикризового управління контролінг забезпечує реалізацію стратегічного потенціалу діяльності підприємства та досягнення поточних цілей щодо ліквідності та прибутковості. А в сучасних умовах нестабільності економіки здійснення відповідних заходів дозволяє забезпечити підприємству стабільність та довгострокові перспективи.

Управління компанією – це сфера управлінських завдань, однак без контролю, особливо фінансового, неможливо здійснювати якісне управління компанією. Філософія контролю визначається превентивною діяльністю з метою вивчення функціонування компанії, її поточних та майбутніх можливостей. Реалізація цієї діяльності здійснюється за чотирма принципами: розвиток, ефективність, стратегія, звітність. «Контролінг»

повинен надавати керівництву необхідну інформацію про структуру витрат, прибутку, відхилення фактичних даних від запланованих [8, с. 74].

Прагнення України інтегруватися до європейського суспільства вимагає перестановки економіки на новий європейський стандарт. Оскільки підприємство є головною ланкою розподілу праці в суспільстві та головною ланкою національної економіки, це створення споживчих товарів та засобів виробництва, і воно відповідає потребам ринку та споживачів товарів. Серед усіх підприємств різного рівня малі та середні підприємства представляють найбільшу кількість власників малого бізнесу, вони належать до більшості населення і представляють безпосередніх виробників та споживачів широкого спектру товарів і послуг. Тому малі та середні підприємства відіграють ключову роль у виробництві, торгівлі, обслуговуванні чи фінансах, кредитній чи страховій діяльності, і ефективність їх роботи значною мірою залежить від форми господарювання. Тому формування та впровадження нової форми управління є першочерговим завданням для розвитку українського малого та середнього бізнесу [8, с. 111-112].

Виходячи з бюджету, керівництво має зробити усвідомлений вибір управлінського рішення. «Контролінг як інструмент процесу управління знаходиться на стику бухгалтерського обліку, інформаційного забезпечення, контролю та координації і займає особливе місце в управлінні компанією. Контролінг – це своєрідний механізм саморегулювання в компанії, який забезпечує зворотний зв'язок у циклі управління» (додаток А).

Контролінг забезпечує основу для керівництва компанії для управління ефективною системою управління. На думку Є. Л. Попченко та Н. Б. Єрмасової, «структура управління може бути представлена у вигляді взаємозв'язку підсистем управлінського обліку, інформаційного забезпечення, планування та моніторингу».

У сучасній західній теорії наводять три основні визначення контролінгу [13, 14]. Перше базується на твердженнях, що контролінг є сучасною сферою завдань, яка вже існувала раніше. Так, деякі моменти свідчать про те, що

контролінг частково заміщує собою сферу бухгалтерського обліку та звітності і ототожнюється з поняттям внутрішньовиробничого (управлінського) обліку. Так формується одна з його першочергових концепцій – концепція з орієнтацією на облік. Ця концепція є однією з найбільш визнаних, оскільки функція інформаційного забезпечення визнається в контролінгу провідною. Контролера в рамках даної концепції визнають як менеджера з прибутку, а його діяльність оцінюють з точки зору привнесення в облік якісно нових позитивних імпульсів.

Другий напрямок – уявлення про контролінг як узагальнююче поняття для багатьох сфер. Так, планування, контроль та інформаційна система можуть бути охоплені в його рамках. Проте для такого підходу навряд чи характерна певна наукова новизна, оскільки кожна із вищезазначених сфер має власну добре відому і чітко відокремлену сферу завдань [14].

Третє припущення, що контролінг – це відносно нова проблемна сфера. Навіть якщо його предмет не визнають абсолютно новим, то у його рамках можливе подальше комплексне дослідження тих сфер, які раніше системно не були розглянуті в науці, а на практиці існували достатньо відокремлено [12]. Саме цей останній шлях, на наш погляд, сприятиме становленню контролінгу як самостійного економічного напрямку.

Більш глибокий аналіз наявних концепцій дозволяє зробити висновок, що система контролінгу відзначається високим рівнем індивідуальності та залежить від цілей, які існують в системі управління. У різних організаційних структурах контролінг матиме безпосереднє відношення до питань як оперативного, так і стратегічного управління. У той же час слід підкреслити, що головна мета контролінгу все-таки полягає в більшій мірі в досягненні системою управління встановлених цілей, тобто в орієнтації на результат. Це стає можливим завдяки додатково розвинутим у контролінгу функціям координації діяльності, сервісної підтримки менеджменту на всіх рівнях управління і в усіх функціональних підрозділах та завдяки постійній адаптації системи до змін в навколишньому середовищі.

Аналіз порівняльних характеристик дозволив об'єднати всі властиві їм загальні риси та уточнити поняття та економічний зміст контролінгу. Контролінг – це функція управління, що здійснює інтеграцію всіх інших функцій на підприємстві, орієнтована на встановлені цілі діяльності, сприяє формалізації міжфункціональних взаємозв'язків у системі управління, завдяки чому стає можливим своєчасне досягнення підприємством встановлених цілей.

Враховуючи те, що контролінг взагалі є системою управління міжфункціональними взаємозв'язками, наявними в будь-якій системі управління, вважаємо за необхідне формалізувати окремі ланки цієї системи з метою орієнтації кожної з них на встановлені цілі діяльності.

Особливою ознакою ефективного функціонування підприємства є наявність реального власника, який відповідатиме за результати його діяльності. Дієздатність власника зумовлена єдністю функції управління та категорії власності, що проявляється, зокрема, в єдності власності та готовності нести ризик, єдності управління підприємством, самостійності в прийнятті рішень та відповідальності за отримані результати. З позиції контролінгу найбільш відповідною проблематиці інтегрованого управління є класифікація підприємств саме за ознаками власності. Такий підхід цілком відповідатиме предмету нашого дослідження, оскільки є максимально наближеним до суті систем управління, орієнтованих на цілі діяльності. У той час, як підприємства одноосібного володіння та партнерські товариства відрізняються простотою створення, незначними витратами на організацію бізнесу, швидкістю втілення управлінських рішень, (відносною) концентрацією прибутку та цільовим характером його використання, що обумовлює продуктивність управління; діяльність в межах корпорацій вимагає високого рівня інтеграції всіх існуючих функцій [1].

Тому проблематика функціонування корпорацій та підприємств, які знаходяться на етапі інтенсивного росту, найбільш відповідає тематиці нашого дослідження. Іншою ознакою підприємства, яка викликає потребу в

координації діяльності, є чисельність працівників та взагалі масштаби бізнесу. При розростанні підприємства та відкритті ним нових напрямків діяльності суттєво ускладнюються внутрішні комунікаційні та інформаційні шляхи, що і вимагає своєї техніки в прийнятті управлінських рішень. Завданням контролінгу в складних системах управління стає саме постановка окремих функцій з метою їх повної орієнтації на встановлені цілі.

Враховуючи те, що всі підприємства, незалежно від їх розміру, виду діяльності та організаційної форми, є надзвичайно складними відкритими соціо-техніко-економічними системами, пов'язаними специфічними взаємозв'язками із зовнішнім середовищем, виникає потреба в системному підході до управління ними. Системність дозволяє ідентифікувати в їх рамках впорядковану спільність елементів, між якими існують певні взаємозв'язки та взаємозалежності, а також приховані потенціали [14, 2].

Однією з головних причин виникнення і впровадження концепції контролінгу стала необхідність у системній інтеграції різних аспектів управління бізнес-процесами в організаційній системі. Контролінг забезпечує методичну та інструментальну базу для підтримки основних функцій менеджменту: планування, контролю, обліку і аналізу, а також оцінки ситуації для ухвалення управлінських рішень.

Контролінг дозволяє здійснювати постійний контроль за досягненням як стратегічних, так і оперативних цілей діяльності підприємства. Метою стратегічного контролінгу є забезпечення виживання підприємства і відстеження руху підприємства до наміченої стратегічної мети розвитку. Мета оперативного контролінгу – створення системи управління досягненням поточних цілей підприємства, а також прийняття своєчасних рішень щодо оптимізації співвідношення «витрати – прибуток» [1, 2, 17].

Оскільки цілі підприємства залежать від безлічі факторів, то і функцій контролінгу може бути величезна кількість, вони постійно доповнюються і змінюються за змістом. Перелічимо основні функції контролінгу: методична, координуюча, акумулююча, регулятивна, консультаційна.

Методична (концептуальна) функція – пошук, моніторинг, аналіз і вибір найкращих методів управлінського обліку, планування та управлінського аналізу, методів організаційної побудови підприємства для досягнення цільових показників.

Координуюча (комунікаційна) функція – узгодження стратегічного і оперативного планування, взаємозв'язок у розрізі організаційної структури підприємства цілей, планів і бюджетів по підрозділах і ієрархічній структурі підприємства, врегулювання бюджетів підприємства з точки зору заявлених керівництвом цілей на основі аналізу резервів, перевірка єдності та несуперечності цілей і цільової картини (місії) організації.

Акумуляуюча функція – ідентифікація інформаційних потреб в ієрархії підприємства, селекція, обробка, поставка релевантної інформації з інформаційних сфер.

Регулятивна (навігаційна) функція – проведення порівняльного аналізу за ключовими показниками діяльності підприємства, передача сигналів керівництву при виявленні істотних несприятливих чи сприятливих відхилень, виявлення причин відхилень.

Консультаційна функція – реалізація методів управлінського аналізу на практиці при підготовці та обґрунтуванні управлінських рішень [10, 12].

Серед основних причин, чому зараз такий економічний механізм як контролінг стає все більш необхідним на підприємстві можна виділити наступне:

1. Будь яка фірма в сучасних умовах мінливості адаптується до зовнішнього і внутрішнього середовища під дією певних факторів. Яскравим прикладом є COVID19, який докорінно змінив життя усього світу, і це відбулося не лише на людях, а й на компаніях. Можна назвати безліч фірм, які не змогли пристосуватися до такого фактору і збанкрутували. Тому потрібно постійно проводити моніторинг стану середовища організації, намагатися підлаштуватися під нього.

2. З кожним днем постійно зростає нестабільність зовнішнього

середовища, що висуває додаткові умови до системи управління змінами в організації.

3. Під впливом різних факторів (економічних, технологічних та т.п.) може постійно зростати ймовірність виникнення кризових ситуацій, через що необхідно змістити увагу від контролю минулого до аналізу і передбачення майбутнього (стратегічного управління).

4. Під час розширення компанії, та ускладнення її системи управління, для підвищення її гнучкості і збільшення швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища необхідною є розробка досконалого механізму координації відділів, а саме застосування стратегічного контролінгу.

5. На основі так званої «Big-data» кількість релевантної інформації на фоні величезної купи «сміття» постійно зменшується, що з кожним днем ускладнює роботу системі інформаційного забезпечення на підприємстві [4].

Контролінг інтегрує в єдину систему облік, планування, контроль, аналіз, моніторинг і інформаційне забезпечення. Кожна зі складових частин може бути структурована набором елементів, утворюючи наступні чотири підсистеми. Підсистема процесу контролінгу включає комунікації, розробку і реалізацію управлінських рішень, інформаційне забезпечення. При вибудовуванні логіки контролінгових процесів надзвичайно важливо враховувати обмеження, які накладаються менеджерами і контролерами на утримання оброблюваної інформації, кваліфікаційний склад розробників, використання операційних систем тощо.

У підсистемі структури системи контролінгу враховуються функціональна і організаційна структури, схема організаційних відносин, схема взаємодій вищих органів управління і рівень професіоналізму персоналу.

Підсистема методології системи контролінгу характеризується системою методів, прийомів, теоретичних узагальнень, принципів пізнання. Методи контролінгу повинні забезпечити системне, комплексне та органічно взаємозалежне вивчення фінансово-господарської діяльності організації з

метою об'єктивної оцінки її роботи, виявлення та мобілізації резервів підвищення ефективності, доцільності та законності використання всіх видів активів для подальшого прийняття оптимальних управлінських рішень. Методи контролінгу орієнтуються на загальні і конкретні цілі системи управління, а також на певні типи перевірок [2, 3, 17].

Підсистема техніки системи контролінгу включає комп'ютерну та організаційну техніку, мережі зв'язку (внутрішні або зовнішні), систему документообігу.

Система контролінгу формує систему ефективного управління підприємством і забезпечує координацію управлінської системи в цілому, що в свою чергу скорочує витрати часу на ухвалення управлінських рішень.

Отже, контролінг покликаний допомогти підприємству ефективно використовувати наявний потенціал і створювати нові умови успішної діяльності в перспективі. Контролінг в стратегічній сфері виступає як «внутрішній консультант» вищого керівництва і власників господарюючого суб'єкта при постановці стратегічних цілей і завдань і їх досягненні.

1.2. Методичні підходи до створення служби контролінгу на підприємстві

На сьогоднішній день існує велика проблема виживання вітчизняних підприємств. Негативно впливають на діяльність підприємств зовнішні умови, в яких вони розвиваються: економічне законодавство України є нестабільним, не визначені пріоритети державного регулювання економіки, наявні політичні катаклізми та інші чинники. Тим більше, що ситуація загострена економічною кризою, наслідки якої підприємства переживають і досі.

Поява контролінгу на сучасних підприємствах зумовлена наступними причинами [3]:

– підвищення нестабільності зовнішнього середовища висуває додаткові вимоги до системи управління підприємством: увага

зосереджується з контролю минулих подій на прогнозування майбутніх;

- необхідність прискорення реакції підприємства на зміни зовнішнього середовища, підвищення його гнучкості;
- необхідність постійного відслідковування змін, що виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства;
- необхідність продуманої системи дій щодо забезпечення виживання підприємства та уникнення кризових явищ;
- ускладнення систем управління підприємства вимагає механізму координації всередині системи управління;
- необхідність побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління.

Пушкар М. С. [5] поділяє всі підприємства України, на яких існують умови для впровадження контролінгу, на три групи.

Перша група – це підприємства з чисельністю понад 1000 чоловік, які характеризуються складною структурою управлінського апарату і виробничого процесу. На цих підприємствах більш високий кваліфікаційний рівень працівників управління і достатньо сильні комунікаційні зв'язки між окремими службами. На таких підприємствах доцільно створювати спеціалізовані служби контролінгу.

Другою групою є різного роду об'єднання (концерни, асоціації, консорціуми, міжнародні корпорації тощо). Мета окремих підприємств може не співпадати із загальною метою об'єднань, тому контролінг сприяє консолідації сил усіх учасників об'єднання на досягнення спільної мети.

Третя група підприємств з чисельністю працівників 200-1000 осіб. На цих підприємствах в найближчому майбутньому функції контролінгу входять в обов'язки керівників відповідних служб та дільниць. При необхідності підприємство може використовувати консалтингові та аутсорсингові послуги.

На жаль, керівники більшості вітчизняних підприємств не використовують контролінг у власній діяльності, у зв'язку з недостатньою проінформованістю. А це, в свою чергу, істотно погіршує результати

функціонування господарських суб'єктів, впливає на зниження рівня їх конкурентоспроможності та сприяє поширенню явищ неплатоспроможності, неліквідності і збитковості.

Впровадження контролінгу впливає на підвищення якості та результативності управління за рахунок розстановки пріоритетів. Сутність системи контролінгу полягає в інтеграції окремих елементів функцій управління. Служба контролінгу забезпечує методичну та інструментальну базу для підтримки основних функцій менеджменту: планування, облік та аналіз, контроль, а також оцінка ситуації прийняття управлінських рішень. Роль контролінгу в процесі управління можна представити у вигляді таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Контролінг у процесі управління

| Процес управління | Роль контролінгу в управлінському процесі |
|------------------------------------|---|
| Планування | <ul style="list-style-type: none"> - координація різних планів і розробка консолідованого плану в цілому по підприємству; - розробка методики планування; - розробка графіка складання планів; - надання інформації для складання планів; - перевірка планів, складених підрозділами підприємства. |
| Організаційна робота | Облік і контроль витрат та результатів діяльності по підрозділах |
| Стимулювання | Стимулювання виконання планів по підрозділах |
| Контроль і регулювання | <ul style="list-style-type: none"> - порівняння планових і фактичних величин для вимірювання і оцінки міри досягнення мети; - встановлення допустимих меж відхилень від плану; - аналіз відхилень, інтерпретація причин відхилень факту від плану, розробка пропозицій для зменшення відхилень. |
| Аналіз рішень, інформаційні потоки | <ul style="list-style-type: none"> - участь у розробці управлінської інформаційної системи; - збір найбільш важливих для прийняття управлінських рішень даних; - консультації по вибору коригуючих заходів; - розробка інструментарію для планування, контролю і прийняття управлінських рішень. |

Джерело: розроблено автором на основі [5, 17]

Таким чином, специфічна функція контролінгу проявляється саме в тому, що він не бере участі в самому процесі управління, а надає велику

допомогу керівництву в самому прийнятті ефективних управлінських рушень.

Реалізація системи контролінгу на підприємстві здійснюється за наступними етапами (модулями).

Етап 1. Передпроектне обстеження.

Етап 2. Оптимізація організаційної структури і системи внутрішнього документообігу.

Етап 3. Організація роботи окремих служб або певних функцій бізнесу.

Етап 4. Формування системи управлінського обліку на основі впровадження ефективної облікової політики.

Етап 5. Розробка і впровадження системи планування (бюджетування).

Етап 6. Формування системи управління підприємством з допомогою системи стратегічних контрольних показників.

Результатом впровадження системи контролінгу є:

- можливість швидко і точно зробити розрахунок ціни на прийняте замовлення при договірній ціні, а також прийняти замовлення при фіксованій ціні у разі, якщо ціну пропонує замовник;

- створення формалізованих інформаційних потоків (документообігу) що дає змогу оперативно фіксувати поточний стан виконання тих або інших показників;

- можливість спланувати поточну діяльність та передбачити її результати, побудувати модель майбутнього стану компанії;

- забезпечення поточного контролю та аналізу результатів фінансово-господарської діяльності підприємства;

- можливість визначення реальних причин тих або інших явищ і формування стилю управління;

- автоматизація функції обліку, контролю, аналізу та планування діяльності підприємства.

Щоб система контролінгу ефективно функціонувала, необхідно розробити концепцію управління господарською і фінансовою діяльністю,

яка включає три основні блоки: визначення цілей фірми; управління цілями; досягнення цілей [1].

1. Визначення цілей фірми – ідеальної мети, реальних цілей, стратегії розвитку. Ідеальна мета визначається філософією бізнесу та культурою фірми. Вона може бути сформульована лише добре підібраним корпусом висококваліфікованих, економічно грамотних менеджерів.

2. Управління цілями вимагає розробки показників-індикаторів, які забезпечують пошук «вузьких місць», визначення результатів діяльності не лише фірми, але й структурних підрозділів, формування собівартості, ефективність використання основних засобів, матеріальних ресурсів, персоналу, ефективність процесів постачання, виробництва, збуту, маркетингу, науково-дослідної роботи тощо.

3. Досягнення цілей фірми характеризує продуктивність, платоспроможність, ділову активність, рентабельність, ліквідність, інноваційну діяльність фірми.

Організаційно-методичні основи створення системи контролінгу на підприємстві включають в себе питання організації служби контролінгу, визначення її місця в організаційній структурі підприємства, аналізу інформаційних потоків і можливих варіантів впровадження контролінгу на підприємстві.

При створенні служби контролінгу на підприємстві необхідно враховувати наступні основні вимоги:

– служба контролінгу повинна мати можливість отримувати необхідну їй інформацію з бухгалтерії, фінансового відділу, планово-економічного відділу, служби збуту і служби матеріально-технічного постачання;

– служба контролінгу повинна мати можливість і повноваження організувати за допомогою інших економічних служб збір додаткової інформації, необхідної їй для аналізу і висновків, але не міститься в існуючих документах фінансово-економічних служб;

– служба контролінгу повинна мати можливість впроваджувати нові

процедури збору аналітичної інформації на постійній основі. Питання про виплату компенсації співробітникам інших служб за збільшення навантаження повинні вирішувати керівники, для яких призначена інформація служби контролінгу;

- служба контролінгу повинна мати можливість швидко доводити інформацію до відома вищого керівництва підприємства;

- служба контролінгу повинна бути незалежною від тієї чи іншої фінансово-економічної служби. Служба контролінгу входить поряд з бухгалтерією, фінансовим відділом, планово-економічним відділом до складу фінансово- економічних служб підприємства.

Раціональним є наступний склад служби контролінгу:

- начальник служби контролінгу;
- контролер-куратор цехів;
- контролер-фахівець з управлінського обліку;
- контролер-фахівець з інформаційних систем.

Начальник служби контролінгу – найбільш кваліфікований фахівець з достатнім досвідом роботи на підприємстві, який «зсередини» знає, як організовані бухгалтерія і плановий відділ на підприємстві. Начальник служби контролінгу повинен знати бухгалтерський облік і розбиратися в технологічних питаннях роботи свого підприємства. Для даної посади, можливо, підійде заступник головного бухгалтера або начальника планового відділу, а також хто-небудь з економістів підприємства.

Начальник служби контролінгу несе відповідальність за вхідні документи, аналітичні розрахунки і прогнози перед своїм безпосереднім начальником – заступником директора з економіки, а також перед генеральним директором.

Контролер-куратор цехів – кваліфікований фахівець, знайомий з організацією роботи і проблемами всіх цехів підприємства, що розуміє суть роботи і технологічні аспекти роботи кожного цеху.

Якщо підприємство дуже велике і цехів багато (більше 10), то на цю

посаду потрібні дві людини, які розділять між собою цеха за групами (наприклад, один візьме цех основного виробництва, інший – допоміжного).

Обов'язки контролера-фахівця з управлінського обліку:

- розробка процедур передачі даних з бухгалтерії в службу контролінгу;
- контроль за збором і аналізом фактичної облікової інформації в службі контролінгу;
- розробка пропозицій щодо оптимізації облікового процесу в бухгалтерії з позиції аналітичної служби;
- економічна експертиза управлінських рішень.

Контролер-фахівець з інформаційних систем – кваліфікований фахівець з відділу автоматизації, детально знаючий документообіг на підприємстві і здатний поставити завдання автоматизації контролінгової роботи.

Слід розуміти, що повноцінне функціонування служби контролінгу тісно пов'язане з оптимізацією інформаційних потоків на підприємстві, а отже, з автоматизацією фінансово-господарської діяльності підприємства використанням сучасних інформаційних технологій. Збір аналітичної інформації повинен бути максимально автоматизований, щоб уникнути спотворень, помилок і зловживань.

Обов'язки контролера – фахівця з інформаційних систем:

- оцінка доцільності автоматизації контролінгової роботи на окремих етапах;
- оцінка варіантів і пропозицій відділу автоматизації з автоматизації контролінгової роботи;
- розрахунки і обґрунтування витрат на автоматизацію контролінгової роботи;
- розробка форм для автоматизованого збору інформації;
- оптимізація документообігу на підприємстві;
- координація роботи відділу автоматизації в області автоматизації контролінгової роботи;
- оцінка якості функціонування існуючих систем автоматизації

фінансово-господарської діяльності підприємства і вироблення пропозиції щодо поліпшення роботи цих систем.

Отже, на сьогоднішній день питання організації контролінгу на підприємствах України вирішуються індивідуально для кожного підприємства з урахуванням специфіки і обсягів його діяльності. У більшості випадків функції контролінгу виконує головний бухгалтер чи економіст, що заважає виконанню їхніх прямих обов'язків. Враховуючи досвід країн, де система контролінгу давно використовується та розвивається, максимальний ефект досягається при організації системи контролінгу в окрему структурну одиницю.

Висновки до розділу 1

Отже, контролінг – це система координації інформації всіх підсистем управління, включаючи бюджетування, стратегічне планування, управлінський облік, фінансову діагностику, відносини з інвесторами, методи та процедури внутрішнього контролю. Спільна робота для підвищення ефективності прийняття фінансових та економічних рішень та підвищення вартості компанії.

Використання системи контролінгу сприяє ефективному функціонуванню підприємств у сучасних умовах господарювання. Склад, структура, підходи до організації та умови запровадження у більшості можуть бути перенесені на вітчизняні підприємства. У першу чергу на тих підприємствах, де прийняття важливих оперативних та стратегічних рішень потребує обробки великих, часто змінних обсягів інформації та відповідного їх коректування уже прийнятих.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» ТА ДОЦІЛЬНОСТІ СТВОРЕННЯ СЛУЖБИ КОНТРОЛІНГУ

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» є одним із найбільших національних виробників молочної продукції.

ТДВ «Яготинський маслозавод» входить до складу АТ «Молочний альянс» разом із п'ятьма іншими підприємствами з виробництва сирів, незбираномолочної та кисломолочної продукції, підприємств зі збору та обробки молока та молочної продукції, а також компанії, які здійснюють реалізацію продукції в Україні та за кордоном.

В Україні зараз налічується 192 молокопереробні підприємства, такі як: ПрАТ «Галактон», ВАТ «Павлоградський молкомбінат», ПрАТ «Куп'янський молочноконсервний комбінат», ТОВ «Харківський молочний комбінат», ТОВ «Люстдорф», ПрАТ «Ковель-молоко», ТОВ «Фірма «ФАВОР», ДП «Лакталіс-Україна», ПрАТ «Вімм Білль Данн Україна», ЗАТ «Бучацький сирзавод», ЗАТ «Галичина», ТОВ «Інтер Фуд», «Фаворит», ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Агрона Фрут Україна», ТОВ «Хр.Хансен Україна» (Данія), ПзП «Данон» (Франція), ПП «Г.К.ХАН» (Німеччина) та інші. Основними конкурентами для підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» є ТОВ «Фірма «ФАВОР», Завод «Агуша», ТОВ «ДАНОН ДНІПРО», ТОВ ФУД ДЕВЕЛОПМЕНТ.

Загальні дані щодо показників оцінки конкурентоспроможності конкурентів наведені в таблиці 2.1.

Сьогодні Яготинський маслозавод випускає 36 видів молочної продукції під ТМ «Яготинське»: масло, молоко, сметану, кефір, ряжанку, термостатну молочну продукцію, м'які і кисломолочні сири, йогурти, ноу-хау підприємства – питну закваску з наповнювачами та без них, а також новинки: функціональний кисломолочний продукт Геролакт, Какао на молоці, Велике

молоко та кефір.

Таблиця 2.1

Показники оцінки конкурентної позиції фірм

| Фірма | Частка ринку, % | Відомість бренду | Дотримання стандартів якості, % | Благодій- ність, % |
|------------------------------|--------------------|---------------------|---------------------------------------|-----------------------|
| ТОВ «Фірма «ФАВОР» | 0,095 | 0,098 | 10 | 18,5 |
| ТОВ «ФУД ДЕВЕЛОПМЕНТ» | 12,35 | 3,2 | 9 | 7,8 |
| ТОВ «ДАНОН ДНІПРО» | 8,82 | 5,5 | 9 | 10,1 |
| ТДВ «Яготинський маслозавод» | 7,65 | 2,5 | 7 | 12 |
| Завод «Агуша» | 3 | 7 | 9,5 | 8 |

Джерело: сформовано автором на основі досліджень

З наведеної таблиці бачимо, що ТОВ «ДАНОН ДНІПРО» та завод «Агуша» – привабливіші та більш конкурентоспроможні, ніж інші підприємства, за рахунок більшої впізнаваності бренду.

Сегментація споживачів ТДВ «Яготинський маслозавод» наведена нижче. Розподіл респондентів за віком представлено на рисунку 2.1.

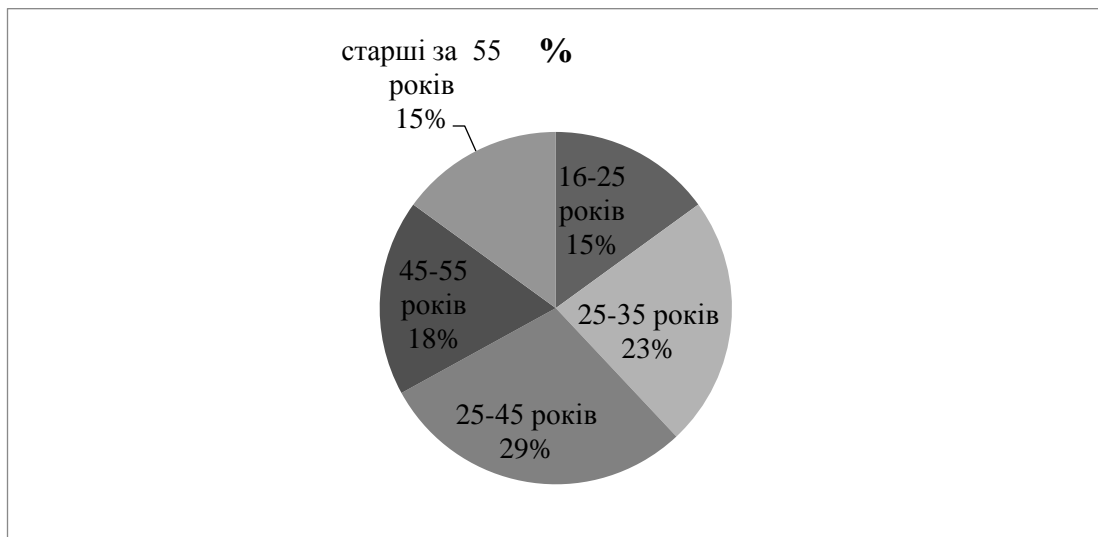


Рис. 2.1. Розподіл респондентів ТДВ «Яготинський маслозавод» за віком

Джерело: розроблено автором на основі даних компанії

Ця сегментація є досить важливою для даної продукції, оскільки у різних вікових категорій людей різна культура споживання, різні уподобання. Наприклад, люди віком від 40 до 50 років надають перевагу класичним

продуктам, а от молодь більше полюбляє експериментувати та часто бажає спробувати продукти з різними смаковими добавками або якісь екстравагантні та екзотичні новинки.

Основними споживачами продукції «Яготинський маслозавод» за статевою приналежністю є жінки, адже жінки частіше за чоловіків здійснюють покупки в магазинах та готують страви (рис. 2.2).

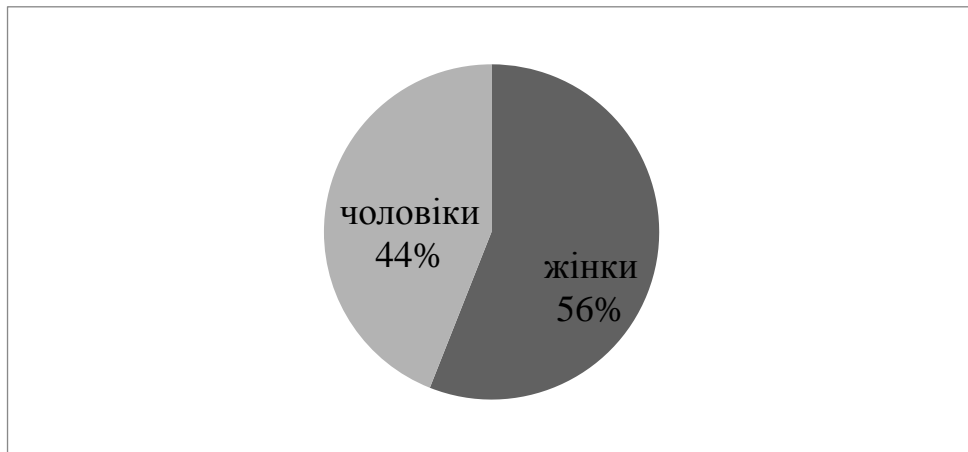


Рис. 2.2 Сегментація споживачів ТДВ «Яготинський маслозавод» за статтю

Джерело: розроблено автором на основі даних компанії

Основними споживачами продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» є люди з середнім доходом, адже не можна сказати, що продукція має низьку ціну, навіть у порівнянні з конкурентами (рис. 2.3).

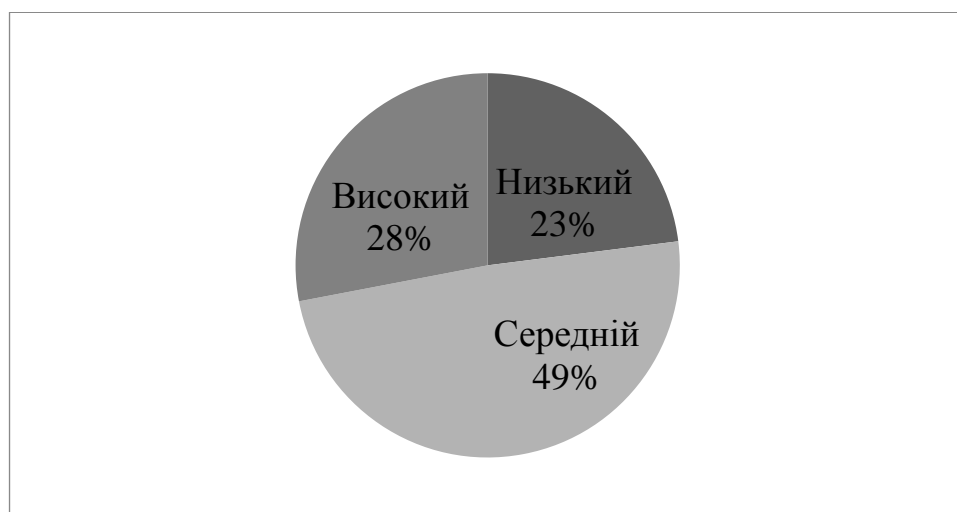


Рис. 2.3 Сегментація споживачів ТДВ «Яготинський маслозавод» за рівнем доходу

Джерело: розроблено автором на підставі даних компанії

Отже, цільова аудиторія ТДВ «Яготинський маслозавод» поділяється на:

- первинну: жінки віком 35 років і більше з середнім і нижчим за середній доходом;
- вторинну: чоловіки віком 35 років і більше з середнім і нижчим за середній доходом.

Візитівкою заводу вже багато років вважається вершкове масло ТМ «Яготинське», яке за майже 60-річну історію свого існування отримало безліч нагород, високу репутацію та любов українців.

Гордістю підприємства також є унікальний кисломолочний продукт – закваска «Яготинська» з підвищеним вмістом спеціально підібраних корисних молочнокислих бактерій, які забезпечують продукту м'який приємний смак і виняткову користь для організму. Яготинський маслозавод першим розробив і налагодив випуск готових до вживання заквасок, створивши нову товарну категорію на українському молочному ринку. Про стрімкий розвиток категорії заквасок свідчить постійне зростання обсягів виробництва та реалізації цього продукту на підприємстві (з 300 до 30 000 літрів на добу за десять років існування закваски).

Виробництво нових асортиментних позицій під ТМ «Яготинське», таких як: сир «Домашній», термостатна продукція (простокваша, ряжанка, сметана з печі), Геролакт і Какао, стало можливим завдяки установці нового обладнання на підприємстві. У цеху кисломолочної продукції відбулася реконструкція технологічних ліній із вводом в експлуатацію 17 ємностей загальним об'ємом 92 м³ для приготування різних видів кисломолочної продукції, двох установок для пастеризації та охолодження з виробничою потужністю 10 000 та 5 000 літрів на годину, фасувальних автоматів і ємностей для ферментації. Нове обладнання працює в автоматичному і напівавтоматичному режимі, забезпечуючи також приготування йогурту, ряжанки, кефіру, пряженого і пастеризованого молока.

З метою поліпшення якості продукції на Яготинському маслозаводі

встановлено сучасне високотехнологічне обладнання закритого циклу від світових виробників, яке виключає безпосереднє втручання людини у виробничий процес, починаючи від забору сировини і закінчуючи фасуванням готової продукції. Це гарантує безпеку і якість продукту.

З моменту заснування підприємства продукція Яготинського маслозаводу високо оцінюється на загальнодержавному рівні, має близько 20 нагород і дипломів. Лише в 2015 році ТДВ «Яготинський маслозавод» отримав 5 нагород:

1) Переможець Всеукраїнського конкурсу товарів та послуг «100 кращих товарів України» за продукт функціональний харчовий кисломолочний «Геролакт», 3,2% жиру;

2) Гран-прі Національного дегустаційного конкурсу якості молочних продуктів Національної асоціації молочників України «Укрмолпром» та диплом за продукт функціональний харчовий кисломолочний «Геролакт»;

3) Золота медаль Національного дегустаційного конкурсу якості молочних продуктів Національної асоціації молочників України «Укрмолпром» та диплом за Масло солодковершкове екстра 82,5% жиру ТМ «Яготинське»;

4) Золота медаль Національного дегустаційного конкурсу якості молочних продуктів Національної асоціації молочників України «Укрмолпром» та диплом за напій молочний з какао пастеризований «Какао на молоці» 3,2% жиру ТМ «Яготинське»;

5) Срібна медаль Національного дегустаційного конкурсу якості молочних продуктів Національної асоціації молочників України «Укрмолпром» та диплом за Масло солодковершкове «Селянське» 73% жиру ТМ «Яготинське».

ТДВ «Яготинський маслозавод» почало свою діяльність в 1956 році. У лютому 1994 року об'єднання шляхом корпоратизації перетворене у відкрите акціонерне товариство «Яготинський маслозавод». Змінами до Статуту товариства, внесеними рішенням загальних зборів акціонерів 2011 року

(протокол №1 від 04.04.2014), було змінено найменування товариства на «публічне акціонерне товариство». Наразі акціонерами товариства є фізичні та юридичні особи, які набули право власності на акції товариства у процесі приватизації, на вторинному ринку цінних паперів, а також у порядку спадкування громадян, правонаступництва юридичних осіб та у інших випадках, передбачених чинним законодавством. Держава акціями товариства не володіє.

12 квітня 2017 року черговими Загальними зборами акціонерів ПАТ «Яготинський маслозавод» (протокол № 1) прийнято рішення про припинення Публічного акціонерного товариства «Яготинський маслозавод» шляхом перетворення в Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод». Затверджено план, порядок та умови здійснення перетворення Публічного акціонерного товариства «Яготинський маслозавод» в Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод». Затверджено порядок та умови обміну акцій на частки в статутному капіталі Товариства- правонаступника. Призначено комісію з припинення (перетворення) Публічного акціонерного товариства «Яготинський маслозавод».

8 грудня 2017 р. відбулись установчі збори учасників Товариства з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» Про створення Товариства з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» яке є повним правонаступником Публічного акціонерного товариства «Яготинський маслозавод» визначення його місцезнаходження та забезпечення його статутного капіталу. Про затвердження Статуту Товариства з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» 17 квітня 2018 р. відбулася зміна організаційно-правової форми підприємства: припинена державна реєстрація Публічного акціонерного товариства «Яготинський маслозавод» (скорочено ПАТ «Яготинський маслозавод»), та зареєстровано Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» (скорочено ТДВ «Яготинський маслозавод»). Державна реєстрація проведена

17.04.2018 року реєстраційний №13511450000003802.

Злиття, приєднання, поділ, виділення, перетворення протягом 2019 року не відбувались.

Основні види діяльності підприємства:

- Перероблення молока, виробництво масла та сиру (КВЕД 10.51).

Обсяг виробництва забезпечено за рахунок випуску продукції такої номенклатури: сирнотворожна продукція; масло вершкове; молоко питне; кисломолочна продукція в асортименті.

Організаційна структура системи управління підприємством представлена на рисунку 2.4.

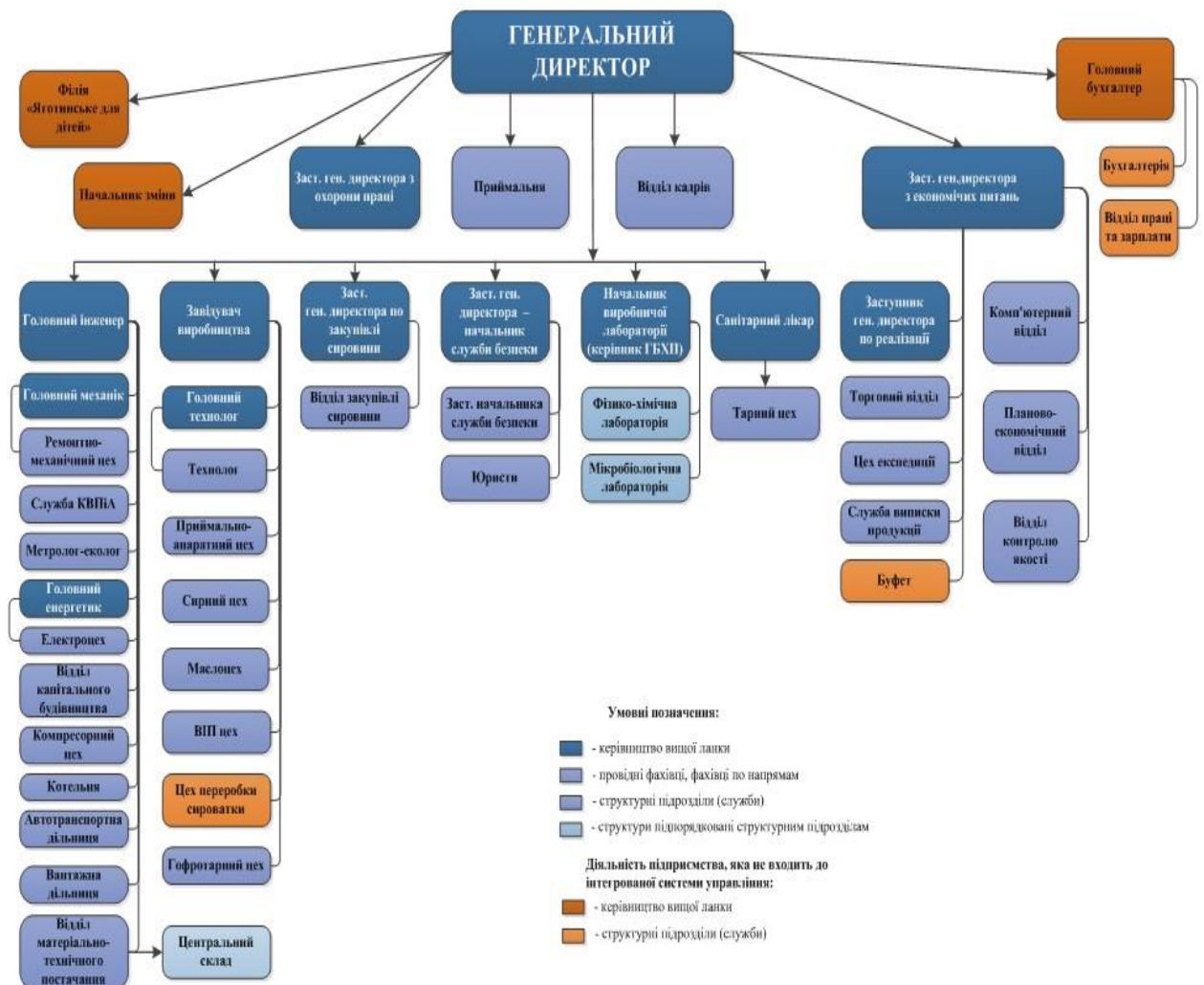


Рис. 2.4. Організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: розроблено автором на підставі даних компанії

Вищим органом управління ТДВ «Яготинський маслозавод» є Загальні збори учасників.

Організаційна структура товариства затверджена рішенням Наглядової ради Товариства від 04.06.18 року.

Апарат управління в горизонтальному напрямку ділиться на підрозділи, в вертикальному – на ступені (рівні). Підрозділ це самостійний орган (або виконавець) апарату управління. Відносно невеликі розміри промислового виробництва дозволяють зосередити в одних руках всі функції управління виробництвом.

У цілому ефективність роботи ТДВ «Яготинський маслозавод» має тенденцію до поліпшення, тобто, за умови збереження даної тенденції підприємство може досягти прибутковості галузі господарювання у разі вжиття термінових заходів з відновлення зростання ефективності.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства

Проведемо стислий аналіз фінансово-господарської діяльності на основі дослідження основних економічних показників діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» (табл. 2.2).

За даними таблиці 2.1 підприємство скорочує обсяг активів. Найбільш суттєве скорочення відбулося в 2020 році порівняно із 2019 роком. У 2022 році ситуація покращується та активи мають динаміку росту.

При цьому виручка від реалізації має позитивну динаміку росту. Одночасно зростає чисельність персоналу. При цьому продуктивність має темпи росту менші ніж темпи росту виручки.

Фондовіддача позитивно зросла у 2020 році. Рентабельність продажів має динаміку росту.

Основні фінансові результати діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за аналізований період наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

| Показник | Значення показника, тис. грн. | | | Зміна за аналізований період | | | |
|---------------------------------------|-------------------------------|-----------|-----------|------------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------------|
| | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | тис. грн. (гр.4-гр.2) | ± % ((гр.4-гр.2) / гр.2) | тис. грн. (гр.4-гр.3) | ± % ((гр.4-гр.3) / гр.3) |
| Активи | 1341902 | 613478 | 678670 | -663232 | -49,42 | 65192 | 10,63 |
| Позаоборотні активи | 1121580 | 470905 | 473649 | -647931 | -57,77 | 2744 | 0,58 |
| Оборотні | 220322 | 142573 | 205021 | -15301 | -6,94 | 62448 | 43,80 |
| Виручка | 1 551 196 | 1 641 025 | 1 985 086 | 433 890 | 27,97 | 344 061 | 20,97 |
| Витрати по звичайних видах діяльності | 1 426 510 | 1 463 407 | 1 770 188 | 343 678 | 24,09 | 306 781 | 20,96 |
| Прибуток (збиток) від продажу | 124 686 | 177 618 | 214 898 | 90 212 | 72,35 | 37 280 | 20,99 |
| Чисельність персоналу | 948 | 1020 | 1032 | 84 | 9 | 12 | 1 |
| Продуктивність праці | 1636,283 | 1608,848 | 1923,533 | 287,25 | 18 | 314,68 | 20 |
| Фондовіддача | 1,156 | 2,675 | 2,925 | 1,77 | 153 | 0,25 | 9 |
| Рентабельність продажів | 8,741 | 12,137 | 12,140 | 3,40 | 39 | | |

Джерело: складено автором за даними бухгалтерської звітності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Таблиця 2.3

Результати діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

| Показник | Значення показника, тис. грн. | | | Зміна за аналізований період | | | |
|--|-------------------------------|-----------|-----------|------------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------------|
| | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | тис. грн. (гр.4-гр.2) | ± % ((гр.4-гр.2) / гр.2) | тис. грн. (гр.4-гр.3) | ± % ((гр.4-гр.3) / гр.3) |
| 1. Виручка | 1 551 196 | 1 641 025 | 1 985 086 | 433 890 | 27,97 | 344 061 | 20,97 |
| 2. Витрати по звичайних видах діяльності | 1 426 510 | 1 463 407 | 1 770 188 | 343 678 | 24,09 | 306 781 | 20,96 |
| 3. Прибуток (збиток) від продажу | 124 686 | 177 618 | 214 898 | 90 212 | 72,35 | 37 280 | 20,99 |
| 4. Інші доходи, крім відсотків до сплати | 61 890 | 16 392 | 16 085 | -45 805 | -74,01 | -307 | -1,87 |
| 5. Інші витрати, крім відсотків до сплати | 110 759 | 130 640 | 205 540 | 94 781 | 85,57 | 74 900 | 57,33 |
| 6. Відсотки до отримання | 20 962 | 13 944 | 7 342 | -13 620 | -64,97 | -6 602 | -47,35 |
| 7. Відсотки до сплати | 89 992 | 69 440 | 18 579 | -71 413 | -79,35 | -50 861 | -73,24 |
| 8. Прибуток до оподаткування | 6 787 | 7 874 | 14 206 | 7 419 | 109,31 | 6 332 | 80,42 |
| 9. Зміна податкових активів і зобов'язань, податок на прибуток та інше | 1 756 | 1 813 | 3 865 | 2 109 | 120,10 | 2 052 | 113,18 |
| 10. Інше | | | 745,00 | 745,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 11. Чистий прибуток (збиток) | 5 031 | 6 061 | 9 596 | 4 565 | 90,74 | 3 535 | 58,32 |
| 12 Чисельність персоналу | 1234 | 1298 | 1301 | 64 | 112,1 | 3 | 102,3 |
| 13 Вартість активів | 569279 | 469342 | 403830 | -165449 | -29,06 | -65512 | -13,96 |
| 14 Вартість основних засобів | 1341902 | 613478 | 678670 | -663232 | -49,42 | 65192 | 10,63 |

Джерело: складено автором за даними бухгалтерської звітності підприємства

У 2021 році організація отримала прибуток від реалізації 214 898 тис. грн., порівняно з 2019 роком прибуток від продажу збільшився на 90 212 тис. грн. або 72,35%.

Порівняно з 2019 роком, у поточному періоді виручка від реалізації та витрати на звичайну діяльність зросли і склали 1 985 086 тис. грн. та 205 540 тис. грн. відповідно. Дохід від реалізації продукції зріс на 433 890 тис. грн., а витрати на звичайну діяльність – на 94 781 тис. грн. Більше того, у відсотковому вираженні зміна витрат (+ 85,57%) випереджає зміна доходу (+ 27,97%). Зростання доходу спостерігався протягом розглянутого періоду.

Досліджуючи витрати на звичайну діяльність, слід зазначити, що організація враховувала загальноекономічні (управлінські) витрати як умовно закріплені, відносячи їх за результатами звітної періоду на рахунок продажів. Формальне дослідження правильності відображення у Балансі та «Звіті про фінансові результати» за звітний період відстрочених податкових активів та зобов'язань підтвердило зв'язок показників звітності.

Порівняно з 2019 роком чистий прибуток зріс майже на 90,74% (на 4465 тис. грн.) і склав 9596 тис. грн. Збільшення чистого прибутку свідчить про раціональне використання наявних у компанії резервів.

Протягом аналізованого періоду ТДВ «Яготинський маслозавод» отримало прибуток від реалізації та загалом від фінансово-господарської діяльності, що призвело до позитивних значень трьох показників рентабельності, представлених у таблиці 2.4.

Прибуток від продажів в аналізованому періоді становив 9,3% виручки при нормативному значенні не менше 8%. Зростає прибутковість звичайної діяльності порівняно з цим показником за той самий період, що передував звітному року (+ 0,3%).

Показник прибутковості, розрахований як відношення прибутку до відсотків до сплати та оподаткування (ЕВІТ) до доходу організації, за аналізований період зменшився на 5,1 процентного пункту і становив 1,7%.

Рентабельність продажів від чистого прибутку ТДВ «Яготинський

Показники рентабельності ТДВ «Яготинський маслозавод»

| Показники рентабельності | Значення показника (у % або в копійках з гривні) | | | Зміна показника | |
|---|--|------|---------|------------------------|--------------------|
| | 2019 р. | 2020 | 2021 р. | коп., (гр.4 – гр.2) | ± % ((4-2) / 2) |
| 1. Рентабельність продажів (сума прибутку від реалізації в кожній гривні доходу). Нормальне значення для цієї галузі: щонайменше 8% | 6,1 | 9 | 9,3 | -0,2 | -2,2 |
| 2. Рентабельність продажів на ЕВІТ (сума прибутку від продажу до відсотків та податків у кожному гривневому доході) | 6,2 | 4,7 | 1,7 | -5,1 | -75,6 |
| 3. Рентабельність продажів від чистого прибутку (величина чистого прибутку в кожному гривневому доході) | 0,3 | 0,4 | 0,5 | 0,3 | 181,6 |
| Довідково: Прибуток від продажу гривні, вкладеної у виробництво та реалізацію продукції (робіт, послуг) | 6,5 | 9,9 | 10,3 | -0,2 | -2,4 |
| Коефіцієнт процентного покриття (ICR), коефіцієнт. Звичайне значення: 1,5 або більше | 1,1 | 1,1 | 1,8 | 0,7 | 66,9 |

Джерело: складено автором за даними бухгалтерської звітності підприємства

маслозавод» зростає на 0,3% в.п. порівняно з 2019 роком і склала 0,5%.

Прибуток від продажу гривні, вкладеної у виробництво та реалізацію продукції (робіт чи послуг) ТДВ «Яготинський маслозавод», збільшився з 9,9% до 10,3%. Приріст значення показника порівняно з 2019 роком становив 0,4 в.п.

Проаналізований показник показує, що на кожну вкладену у виробництво та реалізацію гривні доводиться 10,3 копійки прибутку від продажів.

Протягом аналізованого періоду кожна гривня власного капіталу ТДВ «Яготинський маслозавод» забезпечила 0,025 грн. (2,5%) чистого прибутку організації. Цей показник значно нижчий за норму і знаходиться в критичному діапазоні.

Структуру майна та джерела його формування ТДВ «Яготинський маслозавод» представлено в таблиці 2.5.

Необоротні активи підприємства за аналізований період зменшилися на 57,77% або на 647931 тис. грн. протягом 2020 року вони трохи збільшилися – 0,58% або на 2744 тис. грн.

Структура майна та джерела його формування

| Показник | Значення показника | | | Зміна за аналізований період | | | |
|---|--------------------|--------|--------|------------------------------|------------------------------------|------------------------------|------------------------------------|
| | в тис. грн. | | | тис. грн. (гр.4- гр.2) | ± % ((гр.4- гр.2) / гр.2) | тис. грн. (гр.4- гр.3) | ± % ((гр.4- гр.3) / гр.3) |
| | 2019 | 2020 | 2021 | | | | |
| Актив | | | | | | | |
| 1. Позаоборотні активи | 1121580 | 470905 | 473649 | -647931 | -57,77 | 2744 | 0,58 |
| у тому числі: основні засоби | 569279 | 469342 | 403830 | -165449 | -29,06 | -65512 | -13,96 |
| нематеріальні активи | 1624 | 1563 | 1504 | -120 | -7,39 | -59 | -3,77 |
| 2. Оборотні, всього | 220322 | 142573 | 205021 | -15301 | -6,94 | 62448 | 43,80 |
| у тому числі: запаси | 100673 | 105587 | 121208 | 20535 | 20,40 | 15621 | 14,79 |
| дебіторська заборгованість | 111320 | 29898 | 77879 | -33441 | -30,04 | 47981 | 160,48 |
| грошові кошти і короткострокові фінансові вкладення | 85 | 177 | 137 | 52 | 61,18 | -40 | -22,60 |
| Пасив | | | | | | | |
| 1. Власний капітал | 361983 | 368044 | 377640 | 15657 | 4,33 | 9596 | 2,61 |
| 2. Довгострокові зобов'язання, всього | 755612 | 8777 | 150000 | -605612 | -80,15 | 141223 | 1609,01 |
| в тому числі: позикові кошти | 755612 | 8777 | 150000 | -605612 | -80,15 | 141223 | 1609,01 |
| 3. Короткострокові зобов'язання, всього | 224307 | 236657 | 151030 | -73277 | -32,67 | -85627 | -36,18 |
| в тому числі: позикові кошти | 152981 | 193092 | 65318 | -87663 | -57,30 | -127774 | -66,17 |
| Валюта балансу | 1341902 | 613478 | 678670 | -663232 | -49,42 | 65192 | 10,63 |

Джерело: складено автором за даними бухгалтерської звітності підприємства

Оборотні активи підприємства знизилися на 15301 тис. грн. або 43,80%. Зниження було в основному викликано зниженням дебіторської заборгованості на 33441 тис. грн. або на 160,48%.

Власний капітал підприємства залишився практично незмінним і коливався в межах 5% за досліджуваний період.

Довгострокові зобов'язання підприємства в цілому за період зменшилися на 605612 тис. грн. або на 80,15%, але за 2021 рік зросли на

141223 тис. грн. Збільшення довгострокових позикових коштів, з одного боку, негативно позначається фінансової стійкості підприємства, а, з іншого боку, свідчить про наявність довгострокових програм розвитку підприємства.

Короткострокові позикові кошти мають тенденцію до зменшення, а саме за досліджуваний період зменшилися на 57,3%. Зниження даного показника є позитивним фактором зменшення залежності підприємства від залучених коштів.

Наступна таблиця 2.6 показує ліквідність балансу.

Таблиця 2.6

Показники ліквідності балансу ТДВ «Яготинський маслозавод»

| Показник | Значення показника | | Зміна (гр.3-гр.2) | Нормативне значення | Відповідність фактичного значення нормативному на кінець періоду |
|--|---------------------------------------|--------------------------------------|----------------------|------------------------|---|
| | на початок періоду (31.12.2020) | на кінець періоду (31.12.2021) | | | |
| 1. Коефіцієнт поточної ліквідності | 0,6 | 1,36 | 0,76 | не менше 2 | не відповідає |
| 2. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами | -0,72 | -0,47 | 0,25 | не менше 0,1 | не відповідає |
| 3. Коефіцієнт відновлення платоспроможності | - | 0,87 | - | не менше 1 | не відповідає |

Джерело: складено автором за даними бухгалтерської звітності підприємства

Протягом аналізованого періоду величина рентабельності активів становила 1,4%. Отримане значення також не відповідає нормативному значенню і знаходиться в критичній зоні.

Аналіз структури балансу був проведений за період з початку 2021 року по 31 грудня 2021 року.

Поточний коефіцієнт ліквідності на 2021 рік становив 1,36, що нижче нормативного значення цього коефіцієнта (не менше 2). Отримане значення коефіцієнта поточної ліквідності свідчить про те, що у організації недостатньо наявних оборотних коштів для ведення бізнесу та своєчасного погашення строкових зобов'язань.

Коефіцієнт власних коштів зріс порівняно з 2019 роком на 0,25 і становив -0,47. Однак збільшення цього коефіцієнта не сприяло його введенню в нормативне значення (не менше 0,1). Це означає, що компанія не

має власних коштів для фінансування поточної діяльності. Відсутність оборотних коштів підприємства говорить про те, що весь оборотний капітал та частина необоротних активів організації формуються за рахунок позикових коштів. Оскільки обидва коефіцієнти на 31 грудня 2021 р. виявилися меншими за норму, коефіцієнт відновлення платоспроможності розраховували як третій показник. Цей коефіцієнт використовується для оцінки перспектив відновлення нормальної структури балансу (платоспроможності) протягом шести місяців при збереженні відбулася в аналізованому періоді динаміки перших двох коефіцієнтів.

Значення коефіцієнта відновлення платоспроможності, що дорівнює 0,87, свідчить про те, що ТДВ «Яготинський маслозавод» не має реальної можливості відновити свою платоспроможність протягом певного періоду. Слід зазначити, що ці показники незадовільної структури балансу є досить суворими, тому висновки на їх основі слід робити лише спільно з іншими показниками фінансового стану ТДВ «Яготинський маслозавод». Крім того, при розрахунку не враховується галузева специфіка підприємства.

Одним з показників ймовірності швидкого банкрутства організації є Z-рахунок Альтмана, який обчислюється за такою формулою (для ТДВ «Яготинський маслозавод» взята 5-факторна модель для приватних виробничих підприємств):

$$Z_{\text{рахунок}} = 0,717 \times T_1 + 0,847 \times T_2 + 3,107 \times T_3 + 0,42 \times T_4 + 0,998 \times T_5, (1)$$

де орієнтовна ймовірність банкрутства залежно від вартості Z-рахунку Альтмана становить:

- 1,23 і менше – висока ймовірність банкрутства;
- від 1,23 до 2,9 – середня ймовірність банкрутства;
- від 2,9 і вище – низька ймовірність банкрутства.

Розрахунок Z-рахунок Альтмана наведено в таблиці 2.7.

Розрахунок Z-рахунок Альтмана

| Коефіцієнт | Розрахунок | Значення на 31.12.2021 | Множник | Результат (гр. 3 x гр. 4) |
|--------------------|--|------------------------|---------|---------------------------|
| T ₁ | Відношення оборотного капіталу до величині всіх активів | 0,08 | 0,717 | 0,06 |
| T ₂ | Відношення нерозподіленого прибутку до величині всіх активів | 0,53 | 0,847 | 0,45 |
| T ₃ | Відношення ЕВІТ до величини всіх активів | 0,05 | 3,107 | 0,15 |
| T ₄ | Відношення власного капіталу до позикового | 1,25 | 0,42 | 0,53 |
| T ₅ | Відношення виручки від продажу до величині всіх активів | 2,92 | 0,998 | 2,92 |
| Z-рахунок Альтмана | | | | 4,11 |

Джерело: складено автором за даними бухгалтерської звітності підприємства

Для ТДВ «Яготинський маслозавод» значення Z-рахунку в останній день аналізованого періоду (31.12.2021 р.) становило 4,11. Це означає, що ймовірність банкрутства незначна.

2.3. Оцінка доцільності створення служби контролінгу на підприємстві

У непростих економічних умовах сьогодення перед ТДВ «Яготинський маслозавод», як і перед кожним виробником, гостро стоїть проблема подальшого ефективного функціонування та розвитку.

Визначення пріоритетів щодо напрямку діяльності, можливості конкуренції з вітчизняними та іноземними підприємствами в майбутньому та перспективи економічного розвитку дає впровадження системи контролінгу.

Для оцінки доцільності створення служби контролінгу на ТДВ «Яготинський маслозавод» проведемо аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

ТДВ «Яготинський маслозавод» – це компанія з сильними лідерськими позиціями, розвиненою корпоративною культурою, надійний бізнес-партнер

в дотриманні своїх ділових зобов'язань.

Широко відомий бренд компанії «Яготинський маслозавод», під ім'ям якого випускається продукція, в умовах сучасного галузевого ринку на рівні конкуруючих фірм є безперечною перевагою.

Керівництво компанії «Яготинський маслозавод» розробило програму мотивації на досягнення – «PDD», результати якої – визначальна ланка в системі преміювання працівників.

Співробітники проходять тренінги особистісного росту, які виховують в працівниках «культуру переможця», а запропонована система «SpeakUp» надає кожному службовцю можливість повідомити про зафіксовані порушення.

Однак, оцінюючи ступінь сталості складу персоналу, не можна не відзначити, що підприємство зазнає серйозних втрат кваліфікованих співробітників за рахунок переманювання ключових службовців з боку конкуруючих фірм.

Догляд співробітників супроводжується втратою конфіденційної інформації про технології виробництва, рецептурах, обсягах виробництва, умовах продажу, цінах.

Спостерігаються зміни і в складі вищого керівництва підприємства, що призводить до зміни стратегічних планів розвитку.

Це яскравий приклад виникнення нестохастичної невизначеності, коли рішення керівника приймаються в умовах недостатнього знання і відсутності досвіду реагування в умовах, що визначаються специфікою даного середовища. рецептурах, обсягах виробництва, умовах продажу, цінах.

Спостерігаються зміни і в складі вищого керівництва підприємства, що призводить до зміни стратегічних планів розвитку.

Це яскравий приклад виникла нестохастична невизначеності, коли рішення керівника приймаються в умовах недостатнього знання і відсутності досвіду реагування в умовах, що визначаються специфікою даного середовища.

Для оцінки рівня турбулентності зовнішнього середовища нами був розроблений опитувальник оцінки рівня інформованості (рівня невизначеності) вищого менеджменту підприємства, із залученням 5 експертів, побудованого в форматі питань PEST-системи і моделі конкурентного ринкового оточення.

Весь процес проведення PEST-аналізу можна умовно розбити на наступні етапи:

- визначення факторів, які можуть вплинути на компанію;
- збір інформації по динаміці і характером зміни кожного фактору;
- аналіз значущості та ступеня впливу кожного фактору;
- складання зведеної таблиці PEST-аналізу.

Аналіз ресурсного потенціалу виявив значний потенціал внутрішніх резервних можливостей підприємства: відпрацьовану роками рецептурну і технологічну базу, можливості для інноваційного розвитку, високий рівень освіти і досвіду співробітників, хорошу систему просування продукції.

За результатами проведеного аналізу за допомогою моделі 5 сил Портера можна зробити висновок, що найвищим ризиком для компанії (17 балів) є загроза з боку появи нових гравців на ринку, а також втрати існуючих клієнтів (9 балів).

Тобто підприємство повинно своєчасно, в повному обсязі виконувати діючі контракти, постійно підвищувати якість продукції та розробляти нові рецептури.

Тому в існуючих умовах логічним для підприємства є збільшення обсягів продукції та підвищення її якості.

Окреслені пріоритети здібностей і ресурсної бази ТДВ «Яготинський маслозавод» знайшли відображення основі моделі SWOT-аналізу як сильних сторін компанії, тоді як стратегічно проблемні області були відображені в форматі слабких (табл. 2.9).

**PEST-аналіз оцінки впливу ринкових та споживчих трендів
на продажі та прибуток компанії**

| (P) POLITICAL – політичні фактори зовнішнього середовища | | № експерта | | | | | | | | | | Середнє значення | (E) ECONOMICAL – економічні фактори зовнішнього середовища | | № експерта | | | | | | | | | | Середнє значення |
|---|--|------------|------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|------------------|---|---|------------|------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|------------------|
| | | Експерт 1 | | Експерт 2 | | Експерт 3 | | Експерт 4 | | Експерт 5 | | | | | Експерт 1 | | Експерт 2 | | Експерт 3 | | Експерт 4 | | Експерт 5 | | |
| | | бал | ранг | бал | ранг | бал | ранг | бал | ранг | бал | ранг | | | | бал | ранг | бал | ранг | бал | ранг | бал | ранг | бал | ранг | |
| 1 | Фактори впливу політичного середовища на ринок | 3 | 2 | 3 | 1 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 7 | 1 | Фактори впливу економічного середовища на ринок | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 7,8 |
| 2 | Бюрократизація і рівень корупції | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 10 | 2 | Рівень інфляції і процентні ставки | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 6 |
| 3 | Податкова політика (тарифи і пільги) | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 13 | 3 | Курси основних валют | 4 | 4 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 5 | 8,4 |
| 4 | Тенденції до регулювання або дерегулювання галузі | 2 | 5 | 4 | 5 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 10,2 | 4 | Рівень доходів населення | 3 | 5 | 2 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 13,2 |
| 5 | Умови діючого законодавства | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 1 | 5,8 | 5 | Рівень розвитку банківської сфери | 4 | 1 | 3 | 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 4 | 1 | 6,6 |
| (S) SOCIO-CULTURAL – соціально-культурні чинники зовнішнього середовища | | № експерта | | | | | | | | | | Середнє значення | (T) TECHNOLOGICAL – технологічні фактори зовнішнього середовища | | № експерта | | | | | | | | | | Середнє значення |
| | | Експерт 1 | | Експерт 2 | | Експерт 3 | | Експерт 4 | | Експерт 5 | | | | | Експерт 1 | | Експерт 2 | | Експерт 3 | | Експерт 4 | | Експерт 5 | | |
| | | бал | ранг | бал | ранг | бал | ранг | бал | ранг | бал | ранг | | | | бал | ранг | бал | ранг | бал | ранг | бал | ранг | бал | ранг | |
| | Фактори впливу соціально-культурного середовища на ринок | 4 | 5 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 7,6 | 1 | Фактори впливу технологічного середовища на ринок | 4 | 3 | 4 | 5 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 9,4 |
| | Вимоги до якості продукції і рівнем сервісу | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 7,8 | 2 | Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 6,2 |
| | Спосіб життя і звички споживання | 2 | 1 | 3 | 5 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 8,2 | 3 | Витрати на дослідження і розробки | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 8,4 |
| | Темпи зростання населення | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 17,4 | 4 | Доступ до новітніх технологій | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 | 15,4 |
| | Соціальна стратифікація в суспільстві, меншини | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 5,8 | 5 | Ступінь використання, впровадження та передачі технологій | 2 | 5 | 2 | 2 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 1 | 6,2 |

Кількісна оцінка (от 1 до 4 балів , де 4 – найбільше, а 1 – найменше)

Рангова оцінка (де найменше значення – 1, а найбільше – 5)

Джерело: складено автором за даними ТДВ «Яготинський маслозавод»

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз ТДВ «Яготинський маслозавод»

| СИЛЬНІ СТОРОНИ | СЛАБКІ СТОРОНИ |
|---|--|
| Лідер ринку Наявність брендової марки Висококваліфікований персонал НДР Постійне підвищення кваліфікації співробітників Наявність позитивних тенденцій в динаміці рівня фінансової стійкості Інвестиційна підтримка Налагоджений канал збуту Надійність каналів постачання сировини і матеріалів зі знижкою Відпрацьована рецептурна і технологічна база Високий рівень сервісного обслуговування Стратегічна координація бізнес-процесів Розробка нових продуктів за бажанням замовника | Обмежені можливості виробничого обладнання, моральна відсталість Недостатнє завантаження виробничих потужностей Перекупка висококваліфікованих співробітників Некомфортна і недоброзичлива атмосфера в колективі, що знижує оперативність бізнес-процесів Зниження якості товару Великі складські запаси сировини і готової продукції Недолік оборотних коштів |
| МОЖЛИВОСТІ | ЗАГРОЗИ |
| Поява нових галузевих напрямків Розвиток технологій і введення програм, що дозволяють контролювати витрати компанії Зростання ринку Коїл-коутінг в країнах ближнього зарубіжжя Прогресивний розвиток ринку високотехнологічного обладнання та високоточних приладів Можливості для інноваційного розвитку | Зниження темпів зростання ринку Погіршення економічної ситуації в країні Зростання витрат випереджає зростання цін Зростання внутрішньогалузевої конкуренції |

Джерело: складено автором за даними ТДВ «Яготинський маслозавод»

Встановивши список слабких і сильних сторін підприємства, а також загроз і можливостей настає етап встановлення зв'язків між ними.

На сьогоднішній день жодна з представлених в єдиному варіанті концептуальних шкіл не задовольняє умовам функціонування компанії. З нашої точки зору, лінія розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» повинна базуватися на формуванні конкурентної стратегії, орієнтованої на внутрішній ресурсний потенціал компанії, тобто на суміщення концептуальної стратегічної спрямованості шкіл позиціонування, ресурсного підходу і школи навчання. Вироблення такого конкурентної переваги може бути досягнута, якщо компанія спирається вже на існуючі пріоритети щодо суперників по бізнесу.

Для ТДВ «Яготинський маслозавод» були позначені такі переваги: популярність компанії на ринку; наявність відпрацьованих роками

технологічних методів виробництва продуктів, «високий рівень фахівців відділу інновацій та менеджменту компанії, наявність систем інформаційної підтримки та забезпечення оперативного і якісного управління підприємством» [7]; позитивна репутація фірми, її відповідальність перед клієнтами, а також «надання більшого обсягу послуг в розрахунок на одну покупку (комбінація високої якості, гарного сервісу та помірної ціни)» [8].

Виходячи з вищесказаного, представляється можливим скласти систему показників оцінок ефективності реалізованої конкурентної стратегії з прив'язкою показників ефективності до кожного з чотирьох зазначених блоків [12]. Дотримуючись рекомендацій, представлених на стратегічній карті, підприємство зможе впевнено рухатися в напрямку досягнення своєї стратегічної мети, зміцнивши своє лідерство в сегменті і поліпшивши фінансове становище. Інформаційно-аналітичне уявлення, сформоване на основі використаного класичного стратегічного інструментарію в рамках аналізу, говорить про стабільність і середньому рівні визначеності зовнішнього середовища ТДВ «Яготинський маслозавод».

До факторів залишкової невизначеності підприємства можна віднести характер державного податкового регулювання в найближчі роки, ефективність розроблюваних на сьогоднішній день нових технологічних проєктів, стратегічні плани по розширенню виробничих потужностей, розробляються конкурентами. Закони «економії на масштабах» диктують необхідність в створенні «великого виробництва, функціонування якого, природно, серйозно вплине на ціноутворення і рівень прибутковості в даній галузі» [13].

Головні напрямки вдосконалення ТДВ «Яготинський маслозавод» для виходу на нові ринки наступні.

1. Укладання договорів про співпрацю з постачальниками. Дозволить ТДВ «Яготинський маслозавод» стати їх офіційним представником, що не тільки підніме престиж компанії в очах споживачів, але і дозволить в деяких випадках купувати товар за зниженими цінами. Це також важливо при виході

на нові зарубіжні ринки: у організації будуть надійні постачальники.

2. Перетворення організаційно-правової форми в акціонерну корпорацію або спільне підприємство. Це спричинить за собою:

а) підвищення конкурентоспроможності виробленого продукту на ринку, в галузі в цілому;

б) збільшення частки експортної товарної продукції, закріплення свого участі на міжнародних ринках;

в) залучення відсутніх фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів;

г) ефективне використання передової зарубіжної техніки і технології, включаючи локальні і глобальні мережеві інформаційні технології, засоби мобільних комунікацій;

д) використання торгової марки та іміджу іноземного партнера для зміцнення ділових зв'язків, поліпшення процесів збуту і підвищення конкурентоспроможності;

е) придбання практичного досвіду в сфері керівництва кадрами, виробничим процесом, маркетингом, рекламною діяльністю, електронної комерції та бізнес-інтернету, логістики тощо;

ж) поліпшення матеріально-технічного забезпечення;

з) поділ комерційного ризику з іноземним партнером в разі фінансового краху.

3. Розширення складських площ. Це дозволить ТДВ «Яготинський маслозавод» закуповувати великі партії напівфабрикатів, збільшити виробництво готової продукції і розширювати ринки збуту, в тому числі новий ринок збуту іншої країни.

У рамках певних перспективних напрямків господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» необхідно здійснити вибір стратегії поведінки і реалізації її в життя. При цьому керівництво підприємства повинно мати чітке бачення ситуації як у внутрішньому середовищі організації, її потенціал і тенденції розвитку, так у зовнішньому середовищі,

тенденції його розвитку і місця, що займає в ньому підприємстві. Досягти виконання поставлених цілей можливо за умови створення на підприємстві служби контролінгу.

Для того щоб отримати ясну оцінку внутрішнього середовища ТДВ «Яготинський маслозавод», проведемо SNW-аналіз (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

SNW-аналіз ТДВ «Яготинський маслозавод»

| № з/п | Найменування стратегії організації | Якісна оцінка організації | | |
|-------|--|---------------------------|-----------------|-------------|
| | | S сильна | N нейтральна | W слабка |
| 1 | Стратегія організації | | x | |
| 2 | Бізнес-стратегії (в цілому) | | x | |
| 3 | Організаційна структура | | x | |
| 4 | Фінанси як загальне фінансове становище, в тому числі: | x | | |
| 4.1 | – фінанси як стан поточного балансу; | x | | |
| 4.2 | – фінанси як рівень бухгалтерського обліку; | x | | |
| 4.3 | – фінанси як фінансова структура; | x | | |
| 4.5 | – фінанси як доступність інвестиційних ресурсів (кредити, розміщення цінних паперів і т.д.); | | | x |
| 4.6 | – фінанси як рівень фінансового менеджменту. | | x | |
| 5 | Продукт як конкурентоспроможність (в цілому) в тому числі: | x | | |
| 5.1 | – кількісні дослідження; | x | | |
| 5.2 | – якісні дослідження; | | x | |
| 5.3 | – фокус-групи; | x | | |
| 5.4 | – інше. | | x | |
| 6 | Структура витрат (рівень собівартості) по бізнесу в цілому | | x | |
| 7 | Дистрибуція як система в реалізації продукту (в цілому), в тому числі: | | x | |
| 7.1 | – як матеріальна структура; | x | | |
| 7.2 | – як вміння торгувати. | | x | |
| 8 | Інформаційна технологія | | | x |
| 9 | Інновації як здатність до реалізації на ринку нових продуктів | x | | |
| 10 | Здатність до лідерства в цілому (як синтез суб'єктивних і об'єктивних факторів), в тому числі: | x | | |
| 10.1 | – здатність до лідерства першої особи організації; | x | | |
| 10.2 | – здатність до лідерства всього персоналу; | | x | |
| 10.3 | – здатність до лідерства як сукупність об'єктивних факторів. | | x | |
| 11 | Рівень виробництва (в цілому), в тому числі: | x | | |
| 11.1 | – якості матеріальної бази; | | x | |
| 11.2 | – як якість менеджерів (ключових фахівців); | x | | |
| 11.3 | – як якість інтерв'юерів (основних працівників). | | x | |

Продовження табл. 2.10

| № з/п | Найменування стратегії організації | Якісна оцінка організації | | |
|-------|--|---------------------------|-----------------|-------------|
| | | S сильна | N нейтральна | W слабка |
| 12 | Рівень маркетингу | | x | |
| 13 | Рівень менеджменту (якість і здатність забезпечити ринковий успіх всієї системою менеджменту в цілому) | x | | |
| 14 | Якість торгової марки | x | | |
| 15 | Якість персоналу (в цілому) | x | | |
| 16 | Репутація на ринку | x | | |
| 17 | Репутація як роботодавця | x | | |
| 18 | Ставлення з органами влади (в цілому), в тому числі: | | x | |
| 18.1 | – з державним урядом; | | x | |
| 18.2 | – з обласним урядом; | | x | |
| 18.3 | – з органами місцевого самоврядування; | | x | |
| 18.4 | – з системою податкового контролю. | | x | |
| 19 | Інновації як дослідження і розробки. | x | | |
| 20 | Після проведених досліджень відносини з замовниками | x | | |
| 21 | Ступінь вертикальної інтеграції | x | | |
| 22 | Корпоративна культура | | x | |

Джерело: складено автором за даними ТДВ «Яготинський маслозавод»

ТДВ «Яготинський маслозавод» багато має сильних оцінок, із 43 позицій – сильними є 21 оцінка (49%), нейтральних – 20 (46,3%) слабких – 2 (4,7%).

ТДВ «Яготинський маслозавод» необхідно звернути увагу на використання у своїй роботі інформаційних технологій.

Щодо слабкої позиції з рядка «фінанси як доступність інвестиційних ресурсів (кредити, розміщення цінних паперів і т.д.)», тут підприємству треба оцінювати необхідність залучення додаткових коштів, кредитів або шляхом випущення цінних паперів. Без урахування державних вимог підприємство має можливість випустити цінні папери у вигляді облігацій (підприємство має форму товариства з обмеженою відповідальністю, у якого статутний капітал поділений на частки, а не на акції).

Інші питання, які мають позначку «нейтральна» підприємство може розглядати протягом своєї діяльності, так вносити необхідні корективи.

Проведене дослідження свідчить, що для успішного виживання і функціонування ТДВ «Яготинський маслозавод» треба вміти передбачати труднощі, з якими вона може зіткнутися у майбутньому, і нові можливості, які можуть відкритися для неї. Тобто ТДВ «Яготинський маслозавод» необхідно визначати пріоритетні напрямки розвитку, розробляти бізнес-плани, пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, використовувати нові технології організації управлінських процесів, змінювати стратегії діяльності, а отже, здійснювати стратегічне управління.

Досягнення вищевказаних цілей можливо за умови створення служби контролінгу на аналізованому підприємстві.

Отже, для забезпечення ефективного функціонування ТДВ «Яготинський маслозавод» з високими темпами розвитку, підвищенням конкурентних переваг, рівня фінансового потенціалу в сучасних умовах розвитку економіки з жорстким конкурентним середовищем роблять необхідним впровадження системи контролінгу в процесі управління, який надасть належну інформаційно-аналітичну підтримку прийняття управлінських рішень шляхом забезпечення системного збору, обробки та аналізу інформації, визначення її відповідності обраній стратегії, запобіганню виникненню кризових економічних ситуацій, підготовки ефективних пропозицій для керівництва щодо результативного вирішення існуючих проблем. Правильна організація системи контролінгу на підприємстві з урахуванням специфіки його діяльності, галузевої належності та функціонально-організаційної структури сприятиме стабільному розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 2

Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» є одним із найбільших національних виробників молочної продукції. На сьогодні Яготинський маслозавод випускає 36 видів молочної продукції під ТМ «Яготинське»: масло, молоко, сметану, кефір, ряжанку, термостатну

молочну продукцію, м'які і кисломолочні сири, йогурти та інше.

Ефективність роботи ТДВ «Яготинський маслозавод» має тенденцію до поліпшення, тобто, за умови збереження даної тенденції підприємство може досягти прибутковості галузі господарювання у разі вжиття термінових заходів з відновлення зростання ефективності.

Для успішного виживання і функціонування ТДВ «Яготинський маслозавод» треба вміти передбачати труднощі, з якими вона може зіткнутися у майбутньому, і нові можливості, які можуть відкритися для неї. Тобто ТДВ «Яготинський маслозавод» необхідно визначати пріоритетні напрямки розвитку, розробляти бізнес-плани, пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, використовувати нові технології організації управлінських процесів, змінювати стратегії діяльності, а отже, здійснювати стратегічне управління. Досягнення вищевказаних цілей можливо за умови створення служби контролінгу на аналізованому підприємстві.

РОЗДІЛ 3. СТВОРЕННЯ СЛУЖБИ КОНТРОЛІНГУ У ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1. Прийняття управлінського рішення щодо створення служби контролінгу у ТДВ «Яготинський маслозавод»

Для прийняття управлінського рішення щодо створення служби контролінгу на ТДВ «Яготинський маслозавод» проведемо дослідження ресурсного забезпечення створення служби контролінгу включає оцінку фінансового, майнового і кадрового потенціалів ТДВ «Яготинський маслозавод». При цьому фінансовий потенціал має на увазі традиційну оцінку фінансової діяльності: аналіз фінансової стійкості, платоспроможності, рентабельності. Оцінка майнового потенціалу включає аналіз стану, руху і ефективності використання активів підприємства. Кадровий потенціал включає оцінку по наступних напрямках: аналіз професійно-кваліфікаційної, вікової структури, а також аналіз руху кадрів.

Важливо відмітити, що для часткових показників ресурсного забезпечення створення служби контролінгу 1 рівня є нормативні значення. У зв'язку з необхідністю надалі розрахунку узагальнюючого показнику, встановлюється градація значень у вигляді 3 рівнів: А (3 бали) – розрахункове значення відповідає нормативному, В (2 бали) – нижче нормативного, і С (1 бал) – значно нижче нормативного.

Дослідження ресурсного забезпечення створення служби контролінгу 2 рівня передбачає оцінку управлінського і організаційного потенціалів. Виявлено, що аналіз управлінського потенціалу здійснюється на основі компетентнісного підходу. До переліку компетенцій, що підлягають оцінці, віднесені наступні: блок професійних, особистих та інновативних компетенцій. Можливі значення показників управлінського і організаційного потенціалу варіюються в межах від 0 до 1.

Інтерпретація результатів оцінки:

– 0,91-1 – високе значення (група А);

- 0,61-0,90 – середнє (група В);
- 0,01-0,60 – низьке (група С).

При оцінці управлінського і організаційного потенціалу пропонується також використовувати 5-ти бальну шкалу Лайкерта. Результати розрахунків коефіцієнтів із врахуванням вагомості складових потенціалу заносимо у таблицю 3.1.

Таблиця 3.1

Зведена таблиця для оцінки локальних потенціалів ресурсного забезпечення створення служби контролінгу

| Найменування локального потенціалу | Ваговий коефіцієнт |
|------------------------------------|--------------------|
| Фінансовий потенціал | 0,25 |
| Майновий потенціал | 0,2 |
| Кадровий потенціал | 0,15 |
| Управлінський потенціал | 0,1 |
| Організаційний потенціал | 0,3 |
| Разом | 1 |

Джерело: складено автором на підставі [32]

Після отримання вагових коефіцієнтів стає можливим розрахунок інтегрального показника ресурсного забезпечення створення служби контролінгу підприємства:

$$k_{\text{РП}} = \sum k_{\text{ваг.}} \cdot k_i, \quad (3.1)$$

де $k_{\text{ваг.}}$ – ваговий коефіцієнт і-го локального потенціалу;

k_i – коефіцієнт розвитку і-го локального потенціалу.

Цей показник показує, в якій мірі підприємство залучає наявні в його розпорядженні ресурси і дозволяє визначити рівень розвитку його конкурентного потенціалу шляхом порівняння досягнутого значення з максимально можливим. Для інтерпретації отриманого результату скористаємося шкалою від 0 до 1 з рівними інтервалами. При застосуванні цієї шкали присвоїмо можливим результатам наступні оцінки: дуже добре, добре, задовільно, погано, дуже погано (табл. 3.2).

Градація оцінки ресурсного забезпечення створення служби контролінгу

| Значення показника | Оцінка показника | Інтерпретація показника |
|--------------------|------------------|-------------------------|
| 0,81-1,00 | Дуже добре | Високий рівень |
| 0,61-0,80 | Добре | Середній рівень |
| 0,41-0,60 | Задовільно | Задовільний рівень |
| 0,21-0,40 | Погано | Низький рівень |
| 0,0-0,20 | Дуже погано | Кризовий рівень |

Джерело: складено автором на підставі [32]

Високий рівень розвитку потенціалу (значення показника 0,81-1,00) є швидше теоретичним, на практиці підприємства рідко досягають цього значення показника. Цей рівень характеризується максимально ефективним розвитком складових ресурсного забезпечення створення служби контролінгу (значення показників досягають свого максимального значення).

Середній рівень розвитку ресурсного забезпечення створення служби контролінгу (0,61-0,80) характеризується досить ефективним використанням ресурсів підприємства. Задовільний рівень (0,41-0,60) – недостатньо ефективним використанням ресурсів, потрібні способи і шляхи з покращення системи управління потенціалом підприємства. Окремі локальні потенціали можуть мати мінімальні значення показника. Низький рівень розвитку потенціалу (0,21-0,40) свідчить про неефективне використання ресурсного забезпечення конкурентоспроможності, локальні потенціали розвинені мінімально, розвиток окремих складових ресурсного забезпечення конкурентоспроможності може і зовсім бути відсутнім. Кризовий рівень розвитку потенціалу (0,0-0,20) свідчить про вкрай низьку міру використання потенціалу підприємства. Підприємства, оцінки потенціалу якого мають таке значення, є неконкурентоздатними.

Використовуючи викладену методику, проведемо оцінку ресурсного забезпечення створення служби контролінгу 1 рівня для ТДВ «Яготинський маслозавод».

Результати проведених розрахунків показників складових фінансового потенціалу створення служби контролінгу ТДВ «Яготинський маслозавод» представлені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Оцінка фінансової складової створення служби контролінгу
ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021 році**

| Показник | Значення | 2021 рік | Оцінка |
|--|--|----------|--------|
| Коефіцієнт фінансової незалежності | ≥ 0,5 – стійке < 0,5 – нестійке < 0,1 – критичне | 0,243 | В |
| Коефіцієнт фінансової стабільності | ≥ 0,7 – стійке < 0,7 – нестійке < 0,1 – критичне | 0,320 | В |
| Коефіцієнт маневреності власних фінансових ресурсів | ≥ 0,5 – стійке < 0,5 – нестійке < 0,1 – критичне | 1,512 | А |
| Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами | ≥ 0,1 – стійке < 0,1 – нестійке < 0 – критичне | 0,840 | А |
| Коефіцієнт поточної платоспроможності | ≥ 2 – висока < 2 – середня < 0,1 – критична | 1,099 | В |
| Коефіцієнт проміжної платоспроможності | ≥ 0,7 – висока < 0,7 – середня < 0,05 – критична | 0,246 | В |
| Коефіцієнт абсолютної платоспроможності | 0,2 та вище – висока платоспроможність < 0,2 – 0 – середня менше за 0 – критична | 0,150 | В |
| Коефіцієнт рентабельності основної діяльності | Тенденція до зростання Тенденція до скорочення Від'ємний показник | ↑0,457 | А |
| Коефіцієнт рентабельності реалізації | Тенденція до зростання Тенденція до скорочення Від'ємний показник | ↑0,314 | А |

Джерело: складено автором за даними підприємства

Відповідно ТДВ «Яготинський маслозавод» характеризується значною фінансовою стійкістю та задовільним рівнем платоспроможності. Показники рентабельності знаходяться на середньому рівні, при цьому коефіцієнти рентабельності незначно зросли протягом 2020-2021 рр.

Далі оцінимо майновий потенціал підприємства з точки зору впливу на створення служби контролінгу (табл. 3.4).

**Оцінка майнової складової створення служби контролінгу
ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021 році**

| Показник | Значення | 2021 рік | Оцінка |
|--|---|----------|--------|
| Коефіцієнт оборотності | Тенденція до зростання Тенденція до скорочення Значне скорочення | ↑2,66 | A |
| Тривалість одного обороту оборотних активів, днів | Тенденція до скорочення Тенденція до зростання Значне зростання | ↓137 | A |
| Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів | Тенденція до скорочення Тенденція до зростання Значне зростання | ↓12 | A |
| Тривалість обороту запасів, днів | Тенденція до скорочення Тенденція до зростання Значне зростання | ↑15 | B |
| Коефіцієнт рентабельності активів | Тенденція до зростання Тенденція до скорочення Від'ємний показник | ↓5,42 | B |
| Фондовіддача | Тенденція до зростання Тенденція до скорочення Значне скорочення | ↑49,6 | B |
| Фондоозброєність | Тенденція до зростання Тенденція до скорочення Значне скорочення | ↑240,05 | A |

Джерело: складено автором за даними підприємства

За показниками майнової складової забезпечення створення служби контролінгу ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021 році має також високі показники, що позитивно характеризують використання майна для забезпечення конкурентоспроможності.

Наступним етапом є оцінка кадрового забезпечення створення служби контролінгу ТДВ «Яготинський маслозавод». Результати розрахунків показників кадрового потенціалу представлені в звідній таблиці 3.5.

За даними таблиці, коефіцієнт рівня освіти свідчить, що працівники підприємства мають високі показники освіти, причому, 87% працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» мають повну вищу освіту.

Проте недостатня увага приділяється підвищенню кваліфікації персоналу: лише 33% працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» регулярно проходять курси підвищення кваліфікації (за даними 2021 року).

Таблиця 3.5

**Оцінка кадрової складової створення служби контролінгу
ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021 рік**

| Показник | Значення | 2021 рік | Оцінка |
|------------------------------------|--|----------|--------|
| Коефіцієнт рівня освіти | Більше 60% 60-30% Менше 30% | 87 | A |
| Коефіцієнт підвищення кваліфікації | Більше 60% 60-30% Менше 30% | 33 | B |
| Коефіцієнт стабільності кадрів | Тенденція до зростання Тенденція до скорочення Значне скорочення | 54 | B |
| Коефіцієнт плинності кадрів | До 12% Більше 12% Значне перевищення нормативу | 12,21 | B |

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз руху кадрів показав, що в цілому по підприємству коефіцієнт стабільності кадрів за останні два роки має тенденцію до невеликого збільшення, що свідчить про бажання працівників продовжувати свою трудову діяльність на своєму місці роботи. Коефіцієнт плинності кадрів перевищує 12%, але не значно, враховуючи реструктуризацію в цілому по підприємству цей показник відповідає нормі. Тобто, стан кадрового потенціалу з точки зору забезпечення конкурентоспроможності цілком слід вважати позитивним.

Перейдемо до оцінки ресурсного забезпечення створення служби контролінгу 2 рівня. Результати оцінки управлінського і організаційного потенціалів представлені у таблиці 3.6 та 3.7.

Таблиця 3.6

**Оцінка управлінської складової створення служби контролінгу
ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2020 році**

| Компетенції | 2020 рік (власна оцінка) |
|-------------|--------------------------|
| Професійні | B |
| Інновативні | B |
| Особисті | A |

Джерело: складено автором за даними підприємства

Відповідні оцінки потенціалів визначалися автором даного дослідження експертним шляхом, відповідно до власного досвіду щодо вивчення існуючої ситуації у ТДВ «Яготинський маслозавод». Як видно з таблиці 3.6, результати дослідження управлінського потенціалу показують, що найбільш розвиненими є особисті компетенції.

Управлінський склад ТДВ «Яготинський маслозавод» орієнтований на взаємодію, має високий культурний і етичний рівень, виражає турботу про працівників, є відкритим для комунікацій і відданим ТДВ «Яготинський маслозавод». Це, безумовно, приводить і до зміцнення морального духу усіх працівників і до зміцнення організаційної культури.

На другому місці знаходяться професійні компетенції. Це свідчить про те, що керівний склад є міцною ланкою, проявляє на досить хорошему рівні організаторські здібності, лідерські якості, уміння переконувати і відстоювати свою точку зору, уміння координувати роботу та стресостійкість. Слід визначити, що найменшу оцінку отримали інновативні компетенції.

Це говорить про недостатню ініціативність і активність керівників. На жаль, прагнення використати інноваційні шляхи розвитку у ТДВ «Яготинський маслозавод» не є на належному рівні. Не досить розвинена концептуальність мислення і комплексна стратегічна лінія розвитку. Відсутня чіткість в стратегічному плануванні, діяльність підприємства не повністю спрямована на досягнення довгострокових цілей. Багато в чому отримана невисока оцінка інновативних компетенцій обумовлена впливом зовнішніх чинників, що мають, як правило, стримуючий характер.

У таблиці 3.7 наведена оцінка організаційної складової забезпечення конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Як можна побачити за отриманими оцінками, організаційний потенціал забезпечення створення служби контролінгу досить розвинений у ТДВ «Яготинський маслозавод». Це виражається у високих оцінках за системою управління і цінністю місця працівника в організації.

**Оцінка організаційної складової створення служби контролінгу
складових організаційного потенціалу ТДВ «Яготинський маслозавод» у
2021 році**

| Компетенції | 2021 рік (власна оцінка) |
|------------------------------------|--------------------------|
| Соціально-психологічний клімат | В |
| Система управління | В |
| Місце працівника в організації | А |
| Закріплення та кар'єрне просування | В |

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Високі значення цих показників демонструють задоволеність працівниками своїм положенням, відношенням з боку колег і говорить про почуття гордості за своє місце роботи.

Попри те, що оцінки за соціально-психологічним кліматом та кар'єрним просуванням працівників дещо нижчі, ці напрями організаційного потенціалу також свідчать про досить сприятливий клімат у ТДВ «Яготинський маслозавод» оскільки вони демонструють середній рівень розвитку потенціалу. Однак у майбутньому слід особливу увагу приділити розвитку організаційної культури підприємства, оскільки байдужість до виявлених «вузьких місць» надалі може спричинити зниження працездатності працівників та загальне погіршення організаційної культури ТДВ «Яготинський маслозавод», а внаслідок цього – скорочення конкурентоспроможності.

Завершальним під етапом є отримання зведеної оцінки за визначеними локальними потенціалами (табл. 3.8).

Таким чином, за даними таблиці 3.8 щодо інтерпретації показника ресурсного забезпечення конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» маємо, що він отримує оцінку «добре», що свідчить про середній рівень ресурсного забезпечення конкурентоспроможності.

Отже, проведена оцінка ресурсного забезпечення створення служби контролінгу ТДВ «Яготинський маслозавод» дозволяє визначити наступне:

Зведена таблиця для оцінки складових ресурсного забезпечення створення служби контролінгу ТДВ «Яготинський маслозавод»

| Найменування складової | Значення | Ваговий коефіцієнт | Зважена оцінка |
|------------------------|----------|--------------------|----------------|
| Фінансова | 0,815 | 0,25 | 0,204 |
| Майнова | 0,857 | 0,2 | 0,171 |
| Кадрова | 0,750 | 0,15 | 0,113 |
| Управлінська | 0,778 | 0,1 | 0,078 |
| Організаційна | 0,750 | 0,3 | 0,225 |
| k_{PII} | | 1 | 0,790 |

Джерело: складено автором за даними підприємства

1) фінансова діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» характеризується позитивною фінансовою стійкістю та задовільним ступенем платоспроможності. Динаміка показників рентабельності в цілому визначена як задовільна;

2) значення показників оцінки майнового потенціалу забезпечення конкурентоспроможності свідчать про ефективне використання майна, у тому числі основних засобів і ефективну ділову активність досліджуваного підприємства;

3) у цілому показники оцінки кадрового потенціалу забезпечення конкурентоспроможності відповідають нормативним значенням і свідчать про задовільність кадрової політики ТДВ «Яготинський маслозавод». Серед існуючих проблем можна виділити те, що підвищення кваліфікації фахівців не є пріоритетним завданням для керівництва, а також наявну плінність кадрів;

4) показники оцінки управлінського потенціалу знаходяться на середньому рівні. Найменш розвиненими є інновативні компетенції керівників. Причиною тому служить відсутність можливості прояву нестандартного підходу до розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод». Особисті і професійні компетенції сприяють формуванню довірчого відношення з боку працівників ТДВ «Яготинський маслозавод»;

5) середні значення показників організаційного потенціалу забезпечення конкурентоспроможності дозволяють вважати його в цілому задовільним та сталим. Соціально-психологічний клімат, система управління і місце працівника в організації є сприятливими, що сприяє продуктивній роботі. Проте відсутність диференційованих заходів щодо посилення матеріальної мотивації та виваженого кар'єрного просування надалі може привести до зниження ефективності діяльності працівників ТДВ «Яготинський маслозавод», що негативно впливає на конкурентоспроможність.

Зазначимо, що найвищі оцінки у складі інтегрального показника ресурсного забезпечення створення служби контролінгу ТДВ «Яготинський маслозавод» отримали організаційна складова та фінансова складова. Найнижчі – управлінська та кадрова складова.

Проведений аналіз ресурсного забезпечення створення служби контролінгу ТДВ «Яготинський маслозавод» свідчить про позитивний результат управлінського рішення щодо створення служби контролінгу на ТДВ «Яготинський маслозавод».

3.2. Обґрунтування доцільності створення служби контролінгу у ТДВ «Яготинський маслозавод»

Для реалізації завдань і функцій контролінгу у ТДВ «Яготинський маслозавод» буде створена група, учасники якої були відкликані з різних підрозділів підприємства за наказом генерального директора, з формуванням окремого структурного підрозділу. Отже, всі працівники групи контролінгу працюють в ній на постійній основі.

Така схема інформаційних потоків є доцільною до впровадження в діяльність проєктованої служби контролінгу ТДВ «Яготинський маслозавод» (рис. 3.1).

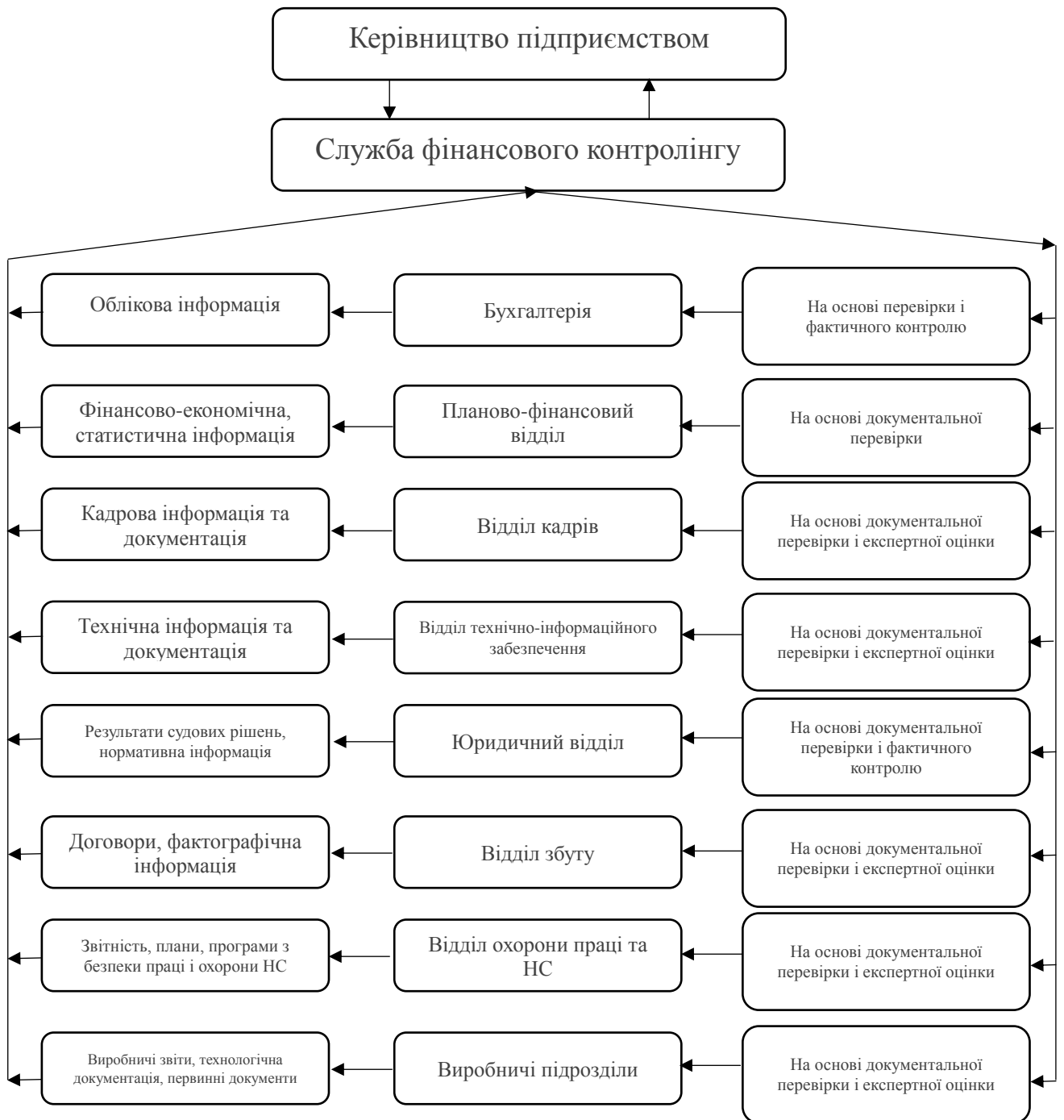


Рис. 3.1. Система інформаційних потоків фінансового контролінгу за етапами його здійснення у ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: створено автором на основі дослідження

Інформаційні потоки разом із джерелами їх формування та способами подання утворюють складову інформаційного забезпечення системи контролінгу.

Основою інформаційного забезпечення контролінгу ТДВ «Яготинський

маслозавод» стає економічна інформація, що характеризує виробничу і фінансово-господарську діяльність суб'єктів контролю.

Найпотрібнішу інформацію про фінансово-господарську діяльність контролер отримує з даних бухгалтерського обліку, внутрішньо господарського контролю, бухгалтерської і статистичної звітності.

Інформація надходить до служби контролінгу з різноманітних джерел у різному вигляді та потребує відповідної систематизації та класифікації, оскільки без цього важко зібрати належні докази, прослідкувати за рухом інформації, вірно оцінити господарські процеси. Водночас, високий рівень впевненості фінансового контролінгу забезпечується такими характеристиками отриманої інформації: достовірність, об'єктивність, своєчасність, актуальність, повнота, цінність та економічність.

Ефективність організації та функціонування відділу фінансового контролінгу в ТДВ «Яготинський маслозавод» буде залежати від того, наскільки повно та якісно сформовані окремі складові його системи: методологічна, інформаційна, технічна та організаційна. Водночас, інтегральна взаємодія служби контролінгу з іншими підрозділами і системами підприємства дозволить їй ефективно виконувати функції контролю в інтересах власника.

Відділ кадрів ТДВ «Яготинський маслозавод» бере безпосередню участь в розробці планів економічного і соціального розвитку, приділяючи особливу увагу таким питанням, як формування стабільного трудового колективу, сумісництво професій робітників, розширення бригадних форм організації та оплати праці, питанням соціального розвитку колективу ТДВ «Яготинський маслозавод».

Плани роботи з кадрами пропонується складати у комплексі із загальними планами розвитку і удосконалення діяльності і тоді вони сприятимуть підвищенню економічної ефективності і якості факторингової діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод». Вони науково обґрунтовуються, в них широко використовуються рекомендації теорії управління, соціології,

психології. Для забезпечення безперервного оперативного процесу відділ організації праці та заробітної плати визначає чисельність виробничого персоналу на плановий період, засновуючись на даних технічного нормування, яке дозволяє науково обґрунтовувати потреби підприємства в затратах робочого часу для виконання встановленого виробничого завдання.

Організаційна структура підрозділу фінансового контролінгу має бути простою та чітко впорядкованою, щоб забезпечувати належний рівень контролю за діяльністю всіх відділів, підрозділів та філій підприємства.

Організація системи контролінгу як функції управління підприємством включає такі складові: регламентацію діяльності служби фінансового контролінгу; визначення прав, обов'язків та відповідальності контролерів, створення кваліфікаційних вимог щодо їх фахової підготовки; узгодження взаємозв'язків із підрозділами і персоналом підприємства. Усі зазначені аспекти повинні бути відображені в Положенні про відділ системи контролінгу, яке в розвинених країнах називають статутом відділу фінансового контролінгу.

Отже, служба контролінгу ТДВ «Яготинський маслозавод» – це самостійний структурний підрозділ компанії, який створюється за рішенням керівництва компанії, підпорядковується директору, звітує перед нею та діє на підставі Положення, затвердженого керівництвом компанії. Керівництво ТДВ «Яготинський маслозавод» несе відповідальність за створення системи контролю.

Перший показник, що вивчався контролерами – відповідність планових і фактичних термінів виконання певних етапів робіт: прийом замовлення, початок роботи, початок складання пілотних партій в виробництві і т.д. Інакше кажучи, розробити внутрішні правила та процедури контролю, запроваджені керівником підприємства для забезпечення стабільної й ефективної діяльності підприємства, дотримання внутрішньогосподарської політики.

Другий показник – аналіз величин в точці беззбитковості стосовно окремих напрямків діяльності виробництва, що дозволяє виявити їх сильні і слабкі сторони. Для того, щоб приймати управлінські рішення, керівники виробництва повинні знати результативність цих напрямків. Тоді можна реалізовувати диференційовану стратегію і при регулюванні відбуваються на виробництві процесів краще враховувати їх особливості.

При цьому методі чітко і наочно представляється взаємозв'язок між виручкою від реалізації продукції, витратами і прибутком. Результати аналізу величин в точці беззбитковості можуть бути представлені в аналітичному і графічному вигляді. Графічне представлення краще, оскільки працівники підприємств краще і швидше сприймають діаграми, а значить, характер зміни прибутку при зміні виручки і витрат може бути показаний більш наочно.

За допомогою аналізу величин в точці беззбитковості визначається критична величина, яка показує, коли виручка покриває загальні витрати підприємства.

Аналіз величин в точці беззбитковості дає керівникам всіх рівнів підприємства в концентрованому вигляді інформацію для кращого прийняття рішень в майбутньому. При його допомозі досить просто перевірити різні альтернативи. За допомогою такого аналізу можна краще оцінити можливості отримання прибутку. Крім того, стають очевидними гарантії беззбитковості підприємства. Розмір прибутку і гарантії її отримання – важливі фактори для успішного управління підприємством. Можна досить просто розрахувати, який вплив чинять зміни кількостей і цін продажів, а також змінних і постійних витрат на прибуток.

Керівник ТДВ «Яготинський маслозавод» може використовувати графік беззбитковості для:

- визначення цільового прибутку;
- встановлення рівня завантаження виробничих потужностей;
- вибору продуктивних груп, які приносять підприємству найбільший

прибуток;

- прийняття рішень про обсяг випуску окремих видів продукції;
- перевірки цінової політики; прийняття інвестиційних рішень;
- дослідження комплексу робіт по розширенню виробництва;
- визначення критичної виручки;
- визначення запасу фінансової міцності;
- визначення коефіцієнта фінансової міцності.

Третій показник – розрахунок запасу і коефіцієнта фінансової міцності.

Ці показники мають бути поглиблені і деталізовані. У загальному вимірі для кожного замовлення або проєкту потрібно було проводити моніторинг близько 30-40 показників.

Четвертий показник – прогнозування прибутку ТДВ «Яготинський маслозавод». Дана величина повинна перевищувати величину прибутку трьох попередніх років, що свідчатиме про поліпшення виробничо-господарської діяльності підприємства.

Суть успішного прогнозування прибутку та аналізу точки беззбитковості полягає в тому, що побудова планових форм фінансової документації здійснюється на основі ретельно вивіренних умов формування кожного елемента активів, пасивів, доходів і витрат.

Загальна тенденція розвитку може бути охарактеризована за допомогою змістовного економічного аналізу. Разом з тим, розрахунок таких показників, як швидкість росту, темпи зростання, пункти зростання, дозволяє орієнтуватися в наявності або відсутності стійкої тенденції розвитку та обґрунтувати форму рівняння тренда. У цьому випадку доцільно розбити ряд динаміки на ряд етапів, орієнтуючись на стійкість абсолютних приростів або пунктів зростання.

Даний вид аналізу дозволить підприємству планувати не тільки прибуток, таким же чином можуть бути спрогнозовані і інші фінансові показники підприємства.

Головне завдання системи контролінгу полягає в тому, щоб на базі

зібраних початкових даних сформувати вторинну, оброблену інформацію, яка виступатиме основою для прийняття управлінських рішень. Досягнення цієї мети можливе шляхом вирішення таких завдань, як збір первинної інформації, її зберігання, розподіл між структурними підрозділами органу управління і їх працівниками, підготовка до обробки, обробка, надання органу управління в обробленому вигляді, забезпечення прямих і зворотних зв'язків в її циркуляції. Правила роботи системи регламентовані стандартами підприємства, положенням про систему і інструкціями на кожному робочому місці системи наведені в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

**Перелік служб ТДВ «Яготинський маслозавод»
та функції, покладені на них**

| Служби | Функції що використовуються в системі управління |
|---|---|
| Планово-економічне управління | Методичне забезпечення і керівництво створенням та функціонуванням системи управління вартістю |
| Управління маркетингового забезпечення | Дослідження ринку, фірм-конкурентів на аналогічну продукцію, оформлення справи листа-запита і організації його опрацювання, узгодження цін із замовниками, оформлення контрактів, видача карток замовлення у виробництво і технологічних завдань на розробку технічної документації |
| Конструкторські відділи; відділ технічної документації; комерційне управління | Опрацювання листів-запитів, експертна оцінка матеріалів частини витрат. Розробка конструкторської документації, норм витрати матеріалів, технологічних маршрутів, потреби в матеріальних і купівельних матеріалах на замовлення. Цінові характеристики матеріальних запасів з метою зниження витрат виробництва і підвищення якості продукції |
| Відділ головного технолога | Підготовка початкових даних при опрацюванні листів-запитів для розрахунку планової собівартості переділів: заготовчого, переробного, пакувальних робіт. Розробка технічних і технологічних норм витрати матеріальних і трудових витрат. Удосконалення технічних з метою зниження трудовитрат, підвищення коефіцієнта використання молока, зменшення втрат від браку |
| Планово-економічний відділ | Формування планів цехів, планування чисельності, штатів і розрахунків фонду заробітної плати, розрахунок кошторисів витрат на експлуатацію устаткування. Розрахунок нормативів для складання калькуляцій, планової собівартості молокопродуктів, планування прибутку по заводу і виробництвам – центрам прибутку. Оцінка результатів діяльності центрів прибутку |
| Головна бухгалтерія, цехові бухгалтерії | Облік фактичних витрат за нормами і відхиленнями від норм, аналіз фактичної собівартості, оцінка і аналіз фактичної собівартості товарної продукції за актами, аналіз рентабельності продукції, удосконалення системи обліку витрат, контроль за дозволом списання витрат |

| Служби | Функції що використовуються в системі управління |
|---|--|
| Групи економічного аналізу центрів прибутку | Аналіз нормативної і фактичної собівартості, рентабельності зі зниження собівартості |
| Служба інформаційних систем забезпечення управління | Розробка і впровадження комп'ютерної системи планування, обліку і аналізу собівартості і рентабельності продукції, що випускається; різних комп'ютерних систем з об'єднанням в єдину корпоративну інтегровану інформаційно-обчислювальну систему. Впровадження багаторівневої системи підготовки розробників і користувачів комп'ютерних систем; установка і модернізація технічних засобів, засобів зв'язку і електронних комунікацій і їх надійне функціонування |
| Відділ цін | Розрахунок нормативної собівартості, контрактної ціни, аналіз контрактної і нормативної собівартості, аналіз рентабельності продукції за номенклатурою, розцінках актів готової продукції |

Джерело: сформоване автором на основі досліджень

ТДВ «Яготинський маслозавод» використовує позамовний метод планування виробництва, обліку витрат і калькулювання собівартості продукції з використанням основних елементів нормативного методу.

Однією з найбільш суттєвих переваг розроблених систем на ТДВ «Яготинський маслозавод» є те, що ця система вимагає: формулювання цілей, орієнтації простору можливостей на ці цілі, вибору кращих альтернатив, постійного контролю, планування, вивчення помилок на основі відкладених показників. Наступне, контрольне навантаження на робоче планування та контроль управління підприємством.

У таблиці 3.10 наведемо перелік витрат ТДВ «Яготинський маслозавод» на створення служби контролінгу.

Таблиця 3.10

Обґрунтування прогнозних витрат ТДВ «Яготинський маслозавод» на створення служби контролінгу

| Витрати | Сума, тис. грн. |
|---|-----------------|
| Організаційні витрати (оформлення документів, складання посадових інструкцій, реорганізація штатного розкладу тощо) | 25,5 |
| Річний фонд оплати праці служби контролінгу | 423,94 |
| Встановлення додаткових функцій автоматизованої системи управління | 71,2 |
| Обладнання робочих місць працівників служби контролінгу | 22,6 |
| Разом | 543,24 |

Джерело: сформоване автором на основі досліджень

Таким чином, сума витрат на організаційні зміни становить 25 500 грн., ще 71 200 грн. потрібно на встановлення АСУ. Для оплати праці додаткових працівників щорічно буде витрачатися 423 940 грн.

Загальна сума витрат ТДВ «Яготинський маслозавод» на створення служби контролінгу становить 543 240 грн.

Визначимо сумарний ефект, який отримає ТДВ «Яготинський маслозавод» від створення служби контролінгу.

Економія загальному фонді витрат на зовнішній аудит становитиме 40000 грн.

Виконаємо прогноз економічної ефективності від створення служби контролінгу із використанням методу експертної оцінки. Спрогнозуємо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей:

$$ОП = \frac{О + 4 \cdot В + П}{6}, \quad (3.1)$$

де О – оптимістичний прогноз;

В – найбільш вірогідний прогноз;

П – песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 2020 р. внаслідок проведення заходу у ТДВ «Яготинський маслозавод» було опитано провідних спеціалістів та керівників фірми і отримано наступні результати (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Результати опитування експертів ТДВ «Яготинський маслозавод»

| Експерти | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн. | 819,61 | 737,65 | 901,57 | 852,39 | 721,25 | 754,04 | 827,80 |

Джерело: сформовано автором за думками експертів

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість. Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (3.2)$$

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$O_{\text{сер}} = 802,04 \text{ тис. грн.}$$

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення наведемо у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Проміжні розрахунки

для визначення середньоквадратичного відхилення

| Експерти | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Разом |
|---|--------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|----------|
| Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації O_i , тис. грн. | 819,61 | 737,65 | 901,57 | 852,39 | 721,25 | 754,04 | 827,80 | - |
| Осер | 802,04 | | | | | | | |
| $\Delta O = O_i - O_{\text{сер}}$ | 17,56 | -64,40 | 99,52 | 50,35 | -80,79 | -48,01 | 25,76 | - |
| ΔO^2 | 308,46 | 4147,07 | 9904,99 | 2534,85 | 6527,01 | 2304,54 | 663,53 | 26390,45 |

Джерело: складено автором на основі дослідження

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{сер}})^2}{n}} = \sqrt{\frac{26390,45}{7}} = 61,4 \text{ тис. грн.}$$

Визначаємо коефіцієнт варіації (w), який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$w = \frac{\alpha}{O_{\text{сер}}} \cdot 100\% = \frac{61,4}{802,04} \cdot 100\% = 7,66\%$$

Оскільки $7,66\% < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

За найбільш вірогідний (В) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» внаслідок удосконалення організаційної структури за фрагментарним типом приймаємо 852,39 тис. грн. Найбільш вірогідний обсяг реалізації визначається методом медіан, тобто середнього значення рядку. За оптимістичним прогнозом (О) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції становитиме 901,57 тис. грн., песимістичний прогноз (П) складає 721,25 тис. грн.

Розрахуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» внаслідок створення служби контролінгу за фрагментарним типом за отриманими експертними оцінками:

$$ОП = \frac{O + 4 \cdot B + П}{6} = \frac{901,57 + 4 \cdot 852,39 + 721,25}{6} = 838,73 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, отриманий за експертними оцінками працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» прогнозний приріст реалізації внаслідок створення служби контролінгу за фрагментарним типом очікується у розмірі 838,73 тис. грн., що, враховуючи визначений кошторис на здійснення відповідних зміни, дозволяє спрогнозувати ефект від заходу у розмірі:

$$E = 838,73 - 543,24 = 295,49 \text{ тис. грн.}$$

В узагальнюючій таблиці 3.13 наведемо отримані оцінки результативності представлених заходів щодо створення служби контролінгу за фрагментарним типом відповідно до реалізації проєктно-орієнтованого підходу у ТДВ «Яготинський маслозавод».

Таблиця 3.13

**Оцінка результативності визначених заходів
для ТДВ «Яготинський маслозавод»**

| Показник | Очікуваний позитивний ефект, тис. грн. |
|---|--|
| Ефект від створення служби контролінгу за фрагментарним типом | 295,49 |
| Економія на фонді витрат на зовнішній аудит | 40 |
| Разом | 335,49 |

Джерело: побудовано автором на основі дослідження

Результати, представлені у таблиці 3.13, дають підстави стверджувати, що запропоновані заходи є ефективними для ТДВ «Яготинський маслозавод» та є доцільними для впровадження. Загальний ефект від створення служби контролінгу відповідно до реалізації проектно-орієнтованого підходу оцінюється у розмірі 335 490 грн.

Таблиця 3.14

Техніко-економічні показники роботи ТДВ «Яготинський маслозавод»

| Показники | Одиниця вимірювання | До впровадження проекту | Після впровадження проекту | Відхилення | |
|---|---------------------|-------------------------|----------------------------|------------|-------------|
| | | | | абсолютне | відносне, % |
| Вироблена продукція в діючих цінах | тис. грн | 1 985 086,00 | 2 098 789,00 | 113 703,00 | 105,73 |
| Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції | тис. грн | 1 770 188,00 | 1 859 987,00 | 89 799,00 | 105,07 |
| Прибуток від операційної діяльності | тис. грн. | 214 898,00 | 241 288,45 | 26 390,45 | 112,28 |
| Рентабельність виробництва | % | 10,83 | 11,50 | 0,67 | 106,20 |
| Витрати на 1 грн. виробленої продукції | коп. | 0,89 | 0,89 | -0,01 | 99,38 |
| Чисельність промислово-виробничого персоналу | осіб | 1 301,00 | 1 311,00 | 10,00 | 100,77 |
| у т.ч. робітників | осіб | 1 120,00 | 1 121,00 | 1,00 | 100,09 |
| Продуктивність праці | тис. грн. /ос. | 1 525,82 | 1 600,91 | 75,09 | 104,92 |
| Капітальні вкладення (початкові інвестиції), всього | тис. грн | - | 543,24 | - | - |
| Термін окупності початкових інвестицій | років | - | 0,02 | - | - |

Джерело: побудовано автором на основі дослідження

Техніко-економічні показники роботи ТДВ «Яготинський маслозавод» свідчать, що після впровадження проекту зростають доходи та прибуток від операційної діяльності підприємства. Позитивної динаміки набуває рентабельність виробництва, продуктивність праці.

Висновки до розділу 3

Для прийняття управлінського рішення щодо створення служби контролінгу у ТДВ «Яготинський маслозавод» проведено дослідження ресурсного забезпечення створення служби контролінгу включає оцінку фінансового, майнового і кадрового потенціалів ТДВ «Яготинський маслозавод». Проведений аналіз свідчить про позитивний результат управлінського рішення щодо створення служби контролінгу у ТДВ «Яготинський маслозавод».

Для реалізації завдань і функцій контролінгу у ТДВ «Яготинський маслозавод» запропоновано створити групу, учасники якої були відкликані з різних підрозділів підприємства за наказом генерального директора, з формуванням окремого структурного підрозділу. Усі працівники групи контролінгу працюють в ній на постійній основі.

На базі зібраних в результаті створення служби контролінгу початкових даних буде формуватися вторинна, оброблена інформація, яка виступатиме основою для прийняття управлінських рішень. Досягнення цієї мети можливе шляхом вирішення таких завдань, як збір первинної інформації, її зберігання, розподіл між структурними підрозділами органу управління і їх працівниками, підготовка до обробки, обробка, надання органу управління в обробленому вигляді, забезпечення прямих і зворотних зв'язків в її циркуляції. Правила роботи системи регламентовані стандартами підприємства, положенням про систему і інструкціями на кожному робочому місці системи.

Однією з найбільш суттєвих переваг розроблених систем у ТДВ «Яготинський маслозавод» є те, що ця система вимагає: формулювання цілей, орієнтації простору можливостей на ці цілі, вибору кращих альтернатив, постійного контролю, планування, вивчення помилок на основі відкладених показників.

Загальна сума витрат ТДВ «Яготинський маслозавод» на створення служби контролінгу становить 543 240 грн. Отриманий за експертними оцінками працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» прогнозний приріст реалізації внаслідок створення служби контролінгу за фрагментарним типом очікується у розмірі 838,73 тис. грн. Загальний ефект від створення служби контролінгу відповідно до реалізації проектно-орієнтованого підходу оцінюється у розмірі 335 490 грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На сьогоднішній день існує велика проблема виживання вітчизняних підприємств. Негативно впливають на діяльність підприємств зовнішні умови, в яких вони розвиваються: економічне законодавство України є нестабільним, не визначені пріоритети державного регулювання економіки, наявні політичні катаклізми та інші чинники. Тим більше, що ситуація загострена економічною кризою, наслідки якої підприємства переживають і досі.

Контролінг покликаний допомогти підприємству ефективно використовувати наявний потенціал і створювати нові умови успішної діяльності в перспективі. Контролінг в стратегічній сфері виступає як «внутрішній консультант» вищого керівництва і власників господарюючого суб'єкта при постановці стратегічних цілей і завдань і їх досягненні.

Впровадження контролінгу впливає на підвищення якості та результативності управління за рахунок розстановки пріоритетів. Сутність системи контролінгу полягає в інтеграції окремих елементів функцій управління. Служба контролінгу забезпечує методичну та інструментальну базу для підтримки основних функцій менеджменту: планування, облік та аналіз, контроль, а також оцінка ситуації прийняття управлінських рішень.

Організаційно-методичні основи створення системи контролінгу на підприємстві включають в себе питання організації служби контролінгу, визначення її місця в організаційній структурі підприємства, аналізу інформаційних потоків і можливих варіантів впровадження контролінгу на підприємстві.

На сьогоднішній день питання організації контролінгу на підприємствах України вирішуються індивідуально для кожного підприємства з урахуванням специфіки і обсягів його діяльності. У більшості випадків функції контролінгу виконує головний бухгалтер чи економіст, що заважає виконанню їхніх прямих обов'язків. Враховуючи досвід країн, де

система контролінгу давно використовується та розвивається, максимальний ефект досягається при організації системи контролінгу в окрему структурну одиницю.

Використання системи контролінгу сприяє ефективному функціонуванню підприємств у сучасних умовах господарювання. Склад, структура, підходи до організації та умови запровадження у більшості можуть бути перенесені на вітчизняні підприємства. В першу чергу на тих підприємствах, де прийняття важливих оперативних та стратегічних рішень потребує обробки великих, часто змінних обсягів інформації та відповідного їх коректування уже прийнятих.

Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» є одним із найбільших національних виробників молочної продукції.

ТДВ «Яготинський маслозавод» входить до складу АТ «Молочний альянс» разом із п'ятьма іншими підприємствами з виробництва сирів, незбираномолочної та кисломолочної продукції, підприємств зі збору та обробки молока та молочної продукції, а також компанії, які здійснюють реалізацію продукції в Україні та за кордоном.

На сьогодні Яготинський маслозавод випускає 36 видів молочної продукції під ТМ «Яготинське»: масло, молоко, сметану, кефір, ряжанку, термостатну молочну продукцію, м'які і кисломолочні сири, йогурти, ноу-хау підприємства – питну закваску з наповнювачами та без них, а також новинки: функціональний кисломолочний продукт Геролакт, Какао на молоці, Велике молоко та кефір.

Ефективність роботи ТДВ «Яготинський маслозавод» має тенденцію до поліпшення, тобто, за умови збереження даної тенденції підприємство може досягти прибутковості галузі господарювання у разі вжиття термінових заходів з відновлення зростання ефективності.

Так, необоротні активи підприємства за аналізований період зменшилися на 57,77% або на 647931 тис. грн. протягом 2020 року вони трохи збільшилися – 0,58% або на 2744 тис. грн. Оборотні активи підприємства

знизилися на 15301 тис. грн. або 43,80%. Зниження було в основному викликано зниженням дебіторської заборгованості на 33441 тис. грн. або на 160,48%. Власний капітал підприємства залишився практично незмінним і коливався в межах 5% за досліджуваний період. У 2021 році організація отримала прибуток від реалізації 214 898 тис. грн. порівняно з 2019 роком прибуток від продажу збільшився на 90 212 тис. грн. або 72,35%, ймовірність банкрутства аналізованого підприємства незначна.

У непростих економічних умовах сьогодення перед ТДВ «Яготинський маслозавод», як і перед кожним виробником, гостро стоїть проблема подальшого ефективного функціонування та розвитку.

Визначення пріоритетів щодо напряму діяльності, можливості конкуренції з вітчизняними та іноземними підприємствами в майбутньому та перспективи економічного розвитку дає впровадження системи контролінгу.

Для оцінки доцільності створення служби контролінгу у ТДВ «Яготинський маслозавод» проведемо аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Проведене дослідження свідчить, що для успішного виживання і функціонування ТДВ «Яготинський маслозавод» треба вміти передбачати труднощі, з якими вона може зіткнутися у майбутньому, і нові можливості, які можуть відкритися для неї.

Тобто ТДВ «Яготинський маслозавод» необхідно визначати пріоритетні напрямки розвитку, розробляти бізнес-плани, пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, використовувати нові технології організації управлінських процесів, змінювати стратегії діяльності, а отже, здійснювати стратегічне управління. Досягнення вищевказаних цілей можливо за умови створення служби контролінгу на аналізованому підприємстві.

Для забезпечення ефективного функціонування ТДВ «Яготинський маслозавод» з високими темпами розвитку, підвищенням конкурентних переваг, рівня фінансового потенціалу в сучасних умовах розвитку економіки з жорстким конкурентним середовищем роблять необхідним впровадження

системи контролінгу в процесі управління, який надасть належну інформаційно-аналітичну підтримку прийняття управлінських рішень шляхом забезпечення системного збору, обробки та аналізу інформації, визначення її відповідності обраній стратегії, запобіганню виникненню кризових економічних ситуацій, підготовки ефективних пропозицій для керівництва щодо результативного вирішення існуючих проблем. Правильна організація системи контролінгу на підприємстві з урахуванням специфіки його діяльності, галузевої належності та функціонально-організаційної структури сприятиме стабільному розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Для прийняття управлінського рішення щодо створення служби контролінгу у ТДВ «Яготинський маслозавод» проведено дослідження ресурсного забезпечення створення служби контролінгу включає оцінку фінансового, майнового і кадрового потенціалів ТДВ «Яготинський маслозавод». Проведений аналіз свідчить про позитивний результат управлінського рішення щодо створення служби контролінгу на ТДВ «Яготинський маслозавод».

Для реалізації завдань і функцій контролінгу у ТДВ «Яготинський маслозавод» запропоновано створити групу, учасники якої були відкликані з різних підрозділів підприємства за наказом генерального директора, з формуванням окремого структурного підрозділу. Всі працівники групи контролінгу працюють в ній на постійній основі.

На базі зібраних в результаті створення служби контролінгу початкових даних буде формуватися вторинна, оброблена інформація, яка виступатиме основою для прийняття управлінських рішень. Досягнення цієї мети можливе шляхом вирішення таких завдань, як збір первинної інформації, її зберігання, розподіл між структурними підрозділами органу управління і їх працівниками, підготовка до обробки, обробка, надання органу управління в обробленому вигляді, забезпечення прямих і зворотних зв'язків в її циркуляції. Правила роботи системи регламентовані

стандартами підприємства, положенням про систему і інструкціями на кожному робочому місці системи.

Однією з найбільш суттєвих переваг розроблених систем у ТДВ «Яготинський маслозавод» є те, що ця система вимагає: формулювання цілей, орієнтації простору можливостей на ці цілі, вибору кращих альтернатив, постійного контролю, планування, вивчення помилок на основі відкладених показників.

Загальна сума витрат ТДВ «Яготинський маслозавод» на створення служби контролінгу становить 543 240 грн. Отриманий за експертними оцінками працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» прогнозований приріст реалізації внаслідок створення служби контролінгу за фрагментарним типом очікується у розмірі 838,73 тис. грн. Загальний ефект від створення служби контролінгу відповідно до реалізації проектно-орієнтованого підходу оцінюється у розмірі 335 490 грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атамас П. Й. Управлінський облік: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2020. 440 с.
2. Афанасьєв М. В. Управління розвитком підприємства. Харків: ІНЖЕК, 2020. 184 с.
3. Башнянін Г. І. Генеза ринкової економіки: екон. словн.-довідн. / Г. І. Башнянін, В. С. Іфтемічук. Львів: Магнолія плюс, 2021. 687 с. С. 280.
4. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. Київ: Ельга, 2019. 724 с.
5. Богатирьов І. О. Ефективність розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 8. С. 79.
6. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський управлінський облік: підручник для студентів спеціальності 7.050106 «Облік і аудит» вищих навчальних закладів / Ф. Ф. Бутинець, Т. В. Давидюк, Н. М. Малюга, Л. В. Чижевська. 2-ге вид., перероб. і доп. Житомир: Рута, 2021. 480 с.
7. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 420 с.
8. Голов С. Ф. Управлінський облік і контролінг: концепції та застосування. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2019. № 5. С. 8-10.
9. Голов С. Ф. Управлінський облік: навч. посібник. Київ: Лібра, 2019. 704 с.
10. Господарський кодекс України: від 16.01.2019 №436-IV: станом на 22 березня 2019 р. Верховна рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 11.11.2022).
11. Гребець О. Б. Контролінг як сучасна система управління. *Економіка та держава*. 2018. № 12. С. 71-78.
12. Григораш І. О. Контролінг як сучасна система управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 11. С. 96-107.

13. Гриценко Л. Л. Контролінг грошових потоків підприємств / Л. Л. Гриценко, І. М. Боярко, В. В. Роєнко. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 3 (105). С. 148-153.
14. Гудзь Т. П. Система раннього виявлення та подолання фінансової кризи підприємств: монографія. Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2019. 166 с.
15. Давидович І. Є. Контролінг: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 552 с.
16. Данилюк М. О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник / М. О. Данилюк, В. І. Савич. Київ: Центр навчальної літератури, 2021. 204 с.
17. Дзьоба В. Б. Ефективне управління фінансами за допомогою фінансового контролінгу. Інститут підприємництва та перспективних технологій при Національному університеті «Львівська політехніка». 2019.
18. Епифанов А. А. Менеджмент для магістрів: учеб. пособ. / А. А. Епифанов, С. Н. Козьменко. Сумы: ИТД «Университетская книга», 2019. 762 с.
19. Задорожна Р. П. Контролінг як концепція управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2017. № 1. С. 46-50.
20. Здрак О. Фінансовий контролінг як елемент нової концепції управління. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 10. С. 44-47.
21. Золотухін О. Бюджетування. *Дебет-Кредит*. 2017. 2 серп. (№ 31). С. 36-41.
22. Івата В. В. Методичні основи прийняття ефективних управлінських рішень у системі фінансового контролінгу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 17. С. 62-64.
23. Івахненко С. В. Фінансовий контролінг: методи та інформаційні технології: монографія / С. В. Івахненко, О. В. Мелих. Київ: Знання, 2019. 320 с.
24. Карцева В. В. Теоретична конструкція контролінгу на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 5

(44). С. 97-103.

25. Качагіна Л. В. Бюджетування як найбільш ефективний напрямок фінансового менеджера. *Вісник Криворізьського економічного інституту КНЕУ*. 2019. № 4. С. 65-69.

26. Козуб О. В. Формування системи управління промисловими підприємствами на засадах контролінгу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Запоріжжя, 2019. 23 с.

27. Корецький М. Х. Управлінський облік: навч. пос. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 192 с.

28. Кузьмін О. Є. Бюджетування в системі управління організацією: теоретичні та прикладні засади: монографія. Київ: Кондор, 2019. 228 с.

29. Лень В. С. Управлінський облік: навч. посібник. Київ: Знання-Прес, 2019. 287 с.

30. Лучко М. Р. Контролінг: теоретичні основи організації: монографія / М. Р. Лучко, О. М. Десятнюк. Тернопіль: Тер Аудит, 2020. 200 с.

31. Макуха Л. С. Стійкий розвиток підприємств: сучасний стан проблеми. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Upsal/2020_5/08mlscsp.pdf (дата звернення: 15.01.2023).

32. Миронюк Т. І. Контролінг на сучасних підприємствах України. *Економіка харчової промисловості*. 2017. № 3. С.33-36.

33. Нападовська Л. В. Управлінський облік: підручник для студ. ВНЗ. Київ: Книга, 2021. 544 с.

34. Одноволик В. І. Контролінг – сучасна концепція забезпечення стабільного розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 6. С. 127-135.

35. Олійник В. П. Роль стратегічного планування для підприємств споживчої кооперації. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*: Серія: Економічні науки. 2019. № 1. С. 93-96.

36. Онищенко С. В. Упровадження бюджетування на вітчизняних

підприємствах. *Фінанси України*. 2019. № 4. С. 45-50.

37. Панков В. А. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства / В. А. Панков, С. Я. Єлецьких, Н. М. Михайличенко. URL: http://www.imanbooks.com/book_355_page_6 (дата звернення: 12.01.2023).

38. Пантелеев В. П. Внутрішньогосподарський контроль: методологія та організація: монографія. Державна академія статистики, обліку та аудиту. Київ: ДП «Інформац.-аналіт. агенство», 2019. 491 с.

39. Партин Г. О. Бюджетування в системі управління витратами підприємства. *Фінанси України*. 2019. № 5.

40. Партин Г. О. Управлінський облік: навч.-метод. посіб. / Г. О. Патрин, А. Г. Загородній., А. І. Ясінська. Київ: Знання, 2020. 235 с.

41. Петренко С. М. Контролінг: навч. посібник / С. М. Петренко. Київ: Ельга, 2021. 328 с.

42. Писаренко Т. Бюджетування як основа ефективного управління підприємством. *Економіка і ринок: облік, аналіз, контроль*. 2019. № 16. С.45-53.

43. Погорелов Ю. С. Розвиток підприємства: поняття та види. *Проблеми матеріальної культури*. С. 75-81. URL: http://www.nbuv.gov.ua/Articles/Kultnar/knp88/knp88_75-81.pdf (дата звернення: 15.01.2023).

44. Податковий кодекс України [Електронний ресурс]: від 02.12.2010 р. №27555-6: станом на 4 лист. 2019 р. Верховна Рада України. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T102755.html (дата звернення: 10.01.2022).

45. Поліщук Н. В. Планування результативності діяльності підприємства. *Фінанси України*. 2018. № 4. С. 39.

46. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку. URL: www.ligazakon.ua (дата звернення: 15.01.2023).

47. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи. Харків: ІНЖЕК, 2019. 328 с.

48. Прохорова В. В. Контролінг – від теорії до реалізації на практиці: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2020. 200 с.
49. Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. Тернопіль: Карт-бланш, 2021. 370 с.
50. Семенов А. Г. Матриця фінансових стратегій. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2. С. 139-146.
51. Семенов А. Г. Фінансове планування і управління на підприємствах / Г. А. Семенов, В. З. Бугай, А. Г. Семенов. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 432 с.
52. Стратегічний розвиток підприємств регіону: фінансовий аспект: монографія / В. В. Карцева, Н. С. Педченко, А.А. Фастовець та ін.; за заг. ред. В. В. Карцевої. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2019. 171 с.
53. Терещенко О. О. Поняття «контролінг» та «управлінський облік» у теорії і практиці. *Фінанси України*. 2017. № 8. С 137-145.
54. Терещенко О. О. Сучасний стан і перспективи розвитку фінансового контролінгу (до підсумків українсько-російського «круглого столу») / О. О. Терещенко, Д. М. Сташук, Д. Г. Савчук. *Фінанси України*. 2019. № 2. С. 117-126.
55. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання / О. О. Терещенко. Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2022. 554 с.
56. Ткаченко А. Формування контролінгового механізму в системі управління підприємств / А. Ткаченко, А. Коваль . Держава та регіони. 2019. № 2. С. 256-260.
57. Харко А. Ю. Бюджетування в процесі управління підприємством. *Фінанси України*. 2019. № 9. С. 28-32.
58. Хліпацька В. Бюджетне планування запасів і витрат з їх придбання і зберігання. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2019. № 4. С. 18-22.
59. Цигилик І. І. Контролінг в системі управління / І. І. Цигилик, О. І. Мозіль, Н. В. Кірдякіна. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 3. С.117-123.

60. Цигилик І. І. Контролінг: навчальний посібник у схемах і таблицях: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2021. 76 с.
61. Швидаренко Г. О. Контролінг / Г. О. Швидаренко, В. В. Лаврененко, О. Г. Дерев'яно, Л. М. Приходько. Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2019. 264 с.
62. Яковлєв Ю. П. Контролінг на базі нормативних технологій: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2020. 318 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Характеристика напрямів аналізу в системі стратегічного контролінгу

| Напрямок стратегічного аналізу | Ціль стратегічного аналізу | Аналітичні завдання | Ефект від здійснення |
|--------------------------------|--|--|---|
| Технічний | Визначення технічної обґрунтованості і передбачених показників | <ul style="list-style-type: none"> - аналіз місця розташування підприємства, його філіалів і підрозділів; - установлення наявності і потреби в технологічному устаткуванні; - обґрунтованість графіків введення інженерних і виробничих споруджень у дію; - відповідність їх технічним і екологічним стандартам і нормам; - визначення рівня кваліфікації фахівців, потрібних для обслуговування й експлуатації технологічних об'єктів | Дозволить істотно знизити технологічні ризики, що можуть виникнути при реалізації намічених цілей |
| Комерційний | Визначення: перспектив ринку збуту продукції підприємства перспектив ринку сировини | <ul style="list-style-type: none"> - розрахунок точки беззбитковості; - розрахунок доцільності укладання договору купівлі-продажу товарів; - розрахунок обсягів збільшення продаж при оновленні асортименту продукції | Визначає величину майбутніх витрат і доходів |
| Інституціональний | Оцінка організаційної, правової, політичної обстановки, у рамках якої буде здійснюватися діяльність підприємства | <ul style="list-style-type: none"> - виявлення й опис різних елементів інституціонального середовища, у якій підприємство буде працювати в перспективі (вивчення нормативної бази, відносини з місцевою владою, партнерами і контрагентами); - вироблення політики в області висновку договорів і контролю за їхнім виконанням «вироблення рекомендацій з оптимізації організаційної структури підприємства і визначенню ролі підрозділів і посадових осіб, установлення ступеня їхньої відповідальності при реалізації цілей; - ідентифікація можливих політичних ризиків, з якими може зіткнутися підприємство в ході своєї майбутньої роботи | Зниження інституціонального ризику й у цілому скорочення витрат підприємства |

| Напрямок стратегічного аналізу | Ціль стратегічного аналізу | Аналітичні завдання | Ефект від здійснення |
|---|--|---|--|
| Соціальний | Розробка способів досягнення цілей підприємства, не суперечних інтересам соціального оточення і приносячи користь як зовнішнім, так і внутрішнім суб'єктам ринку | <ul style="list-style-type: none"> - аналіз соціокультурних і демографічних характеристик населення, що торкаються діяльності підприємства; - визначення прийнятності цілей підприємства і передбачуваних способів їхнього досягнення для місцевої культури і відповідності їхнім соціальним нормам; - аналіз зацікавленості місцевого населення в діяльності підприємства і готовність людей які брали участь у реалізації цілей підприємства | Формування соціального середовища, сприятливої для розвитку підприємства і реалізації його стратегічних цілей |
| Екологічний | Виявлення видів продукції і діяльності, до яких пред'являються найбільш тверді вимоги в екологічному законодавстві | Державна екологічна експертиза всіх планів підприємства, здійснення техніко-економічного обґрунтування проєктів будівництва, реконструкції, технічного переозброєння, розвитку і ліквідації підприємства | Виявлення факторів впливу на навколишнє середовище, визначення вартості заходів щодо мінімізації шкідливих наслідків роботи підприємства |
| Економічний і фінансовий (центральна частина процедур у системі стратегічного контролю) | Об'єднання воедино усіх вигод і витрат майбутньої діяльності підприємства | Формування, оцінка й аналіз заходів, які варто прийняти для створення позитивного середовища діяльності підприємства | Визначення ефектів і особливостей, виявлених в інших напрямках аналізу: технологічному, комерційному, екологічному, соціальному |

Додаток Б

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

тис. грн.

| Актив | Код рядка | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|-------------|-------------------|------------------|------------------|
| I. Необоротні активи | | | | |
| Нематеріальні активи: | 1000 | 1624,00 | 1563,00 | 1504,00 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 128545,00 | | |
| Основні засоби: | 1010 | 569279,00 | 469342,00 | 403830,00 |
| Інвестиційна нерухомість: | 1015 | | | |
| Довгострокові фінансові інвестиції: | 1030 | | | |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 112145,00 | | 68315,00 |
| Гудвіл | 1050 | | | |
| Відстрочені аквізиційні витрати | 1060 | | | |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах | 1065 | | | |
| Інші необоротні активи | 1090 | 309987,00 | | |
| Усього за розділом I | 1095 | 1121580,00 | 470905,00 | 473649,00 |
| II. Оборотні активи | | | | |
| Запаси | 1100 | 100673,00 | 105587,00 | 121208,00 |
| Векселі одержані | 1120 | | | |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 111320,00 | 29898,00 | 77879,00 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | | | |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | | | |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 85,00 | 177,00 | 137,00 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | | | |
| Інші оборотні активи | 1190 | 8244,00 | 6911,00 | 5797,00 |
| Усього за розділом II | 1195 | 220322,00 | 142573,00 | 205021,00 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | | | |
| Баланс | 1300 | 1341902,00 | 613478,00 | 678670,00 |

| Пасив | Код рядка | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|-------------|-------------------|------------------|------------------|
| I. Власний капітал | | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | | | |
| Капітал у дооцінках | 1405 | | | |
| Додатковий капітал | 1410 | | | |
| Емісійний дохід | 1411 | | | |
| Накопичені курсові різниці | 1412 | | | |
| Резервний капітал | 1415 | | | |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 361883,00 | 367944,00 | 377540,00 |
| Неоплачений капітал | 1425 | | | |
| Вилучений капітал | 1430 | | | |
| Інші резерви | 1435 | | | |
| Усього за розділом I | 1495 | 361983,00 | 368044,00 | 377640,00 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | | | |
| Пенсійні зобов'язання | 1505 | | | |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 755612,00 | 8777,00 | 150000,00 |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | | | |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | | | |
| Цільове фінансування | 1525 | | | |
| Усього за розділом II | 1595 | 755612,00 | 8777,00 | 150000,00 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 152981,00 | 193092,00 | 65318,00 |
| Векселі видані | 1605 | | | |
| Поточна кредиторська заборгованість: | | | | |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами | 1635 | | | |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками | 1640 | | | |
| Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків | 1645 | 71326,00 | 43565,00 | 85712,00 |
| Поточні забезпечення | 1660 | | | |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | | | |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | | | |
| Усього за розділом III | 1695 | 224307,00 | 236657,00 | 151030,00 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Баланс | 1900 | 1341902,00 | 613478,00 | 678670,00 |

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

тис. грн.

| Стаття | Код рядка | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|-----------|------------|------------|------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 1551196,00 | 1641025,00 | 1985086,00 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 1426510,00 | 1463407,00 | 1770188,00 |
| Валовий: прибуток | 2090 | 124686,00 | 177618,00 | 214898,00 |
| Валовий: збиток | 2095 | | | |
| Інші операційні доходи | 2120 | 61890,00 | 16392,00 | 16085,00 |
| Адміністративні витрати | 2130 | | | |
| Витрати на збут | 2150 | | | |
| Інші операційні витрати | 2180 | 110759,00 | 130640,00 | 205540,00 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 235445,00 | 194010,00 | 230983,00 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток | 2195 | | | |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | | | |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 20962,00 | 13944,00 | 7342,00 |
| Інші доходи | 2240 | | | |
| Дохід від благодійної допомоги | 2241 | | | |
| Фінансові витрати | 2250 | 89992,00 | 69440,00 | 18579,00 |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | | | |
| Інші витрати | 2270 | 159628,00 | 130640,00 | 205540,00 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 6787,00 | 7874,00 | 14206,00 |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток | 2295 | | | |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | 1756,00 | 1813,00 | 4610,00 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | | | |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 5031,00 | 6061,00 | 9596,00 |
| Чистий фінансовий результат: збиток | 2355 | | | |