

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТРАНСПОРТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

На правах рукопису

СОФІЙЧУК КАТЕРИНА КОСТЯНТИНІВНА

УДК 658.5:012.7

**НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНТРОЛІНГУ У СИСТЕМІ
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Спеціальність 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, професор
Чеснакова Людмила Станіславівна

Київ – 2015

ЗМІСТ	стр.
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1 Обґрунтування доцільності удосконалення системи управління на засадах контролінгу.....	11
1.2 Історичні етапи становлення контролінгу як новітньої концепції управління.....	24
1.3 Науково-методичні підходи до визначення сутності поняття «контролінг»	29
Висновки до розділу 1.....	62
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ АВТОТРАНСПОРТНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТА ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ НА ОСНОВІ КОНТРОЛІНГУ.....	66
2.1 Сучасний стан управління на вантажних автотранспортних підприємствах	66
2.2 Концептуальна модель системи контролінгу на підприємстві.....	78
2.3 Формування векторів загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ.....	85
2.4 Методичні засади оцінювання міри впливу загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ на контрольні точки стратегії.....	95
Висновки до розділу 2.....	109
РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ МОДЕЛЕЙ КОНТРОЛІНГУ В УМОВАХ ВАНТАЖНОГО АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА	112
3.1 Підготовчі заходи щодо реалізації системи контролінгу на підприємстві	112
3.2 Результати виявлення внутрішніх і зовнішніх загроз реалізації фінансової стратегії підприємства.....	128
3.3 Результати кількісного оцінювання міри впливу загроз на реалізацію фінансової стратегії підприємства.....	133

Висновки до 3 розділу.....	154
ВИСНОВКИ.....	157
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	160
ДОДАТОК «А».....	174
ДОДАТОК «Б».....	176
ДОДАТОК «В».....	178
ДОДАТОК «Г».....	184
ДОДАТОК «Д».....	189

ВСТУП

Актуальність теми. Фінансово-господарський стан сучасних підприємств в умовах кризи останніх років постійно погіршується. Однією із причин такого положення є неефективне управління, що призводить до втрати адаптивних можливостей підприємства в швидкозмінних умовах господарювання, які характеризуються складністю та високим рівнем невизначеності. За цих умов виникає необхідність постійно удосконалювати управлінську систему за рахунок нових та ефективних інструментів. В світовій управлінській науці одним із передових інструментів управління в мінливих умовах зовнішнього та внутрішнього середовищ вважається контролінг. Однак, в Україні на сьогодні він майже не впроваджується через недостатнє науково-методичне забезпечення. Невизначеними залишаються ключові питання змісту та місця контролінгу у системі управління, його основних функцій та завдань.

Вагомий внесок у дослідження методологічних засад контролінгу належить таким зарубіжним і вітчизняним вченим як Р. Манн, П. Хорват, Й. Вебер, Т. Рейхман, Д. Шнайдер, Х. Ю. Кюппер, Ю. П. Аніскін, О. В. Ареф'єва, Л. Л. Дякон, Д. О. Баюра, Л. С. Чеснакова, О. Р. Омелянович, Н. Г. Данілочкина, С. Г. Фалько, А. М. Кармінський, Е. А. Ананькіна, Л. А. Малишева, О. О. Терещенко, Г. О. Швиданенко, І. Є. Давидович, А. А. Діаров, Р. Г. Долинська, С. В. Івахненков, І. А. Ігнат'єва, Д. С. Лозвицький, М. Р. Лучко, І. А. Маркіна.

Проведений аналіз наукової літератури свідчить про те, що більшість досліджень присвячено теоретичному обґрунтуванню контролінгу та розробці ефективних інструментів для вирішення його окремих завдань. При цьому залишаються недостатньо висвітленими питання розробки методичного забезпечення контролінгу в умовах дії загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ. Особливої уваги заслуговує питання вдосконалення системи виявлення, оцінки, аналізу та вироблення превентивної заходів щодо попередження негативного впливу очікуваних загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ у процесі реалізації стратегій підприємства. Актуальність зазначених вище питань та

об'єктивна потреба подальшої розробки досліджуваної проблематики для теорії і практики контролінгу визначили мету і задачі дисертаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана відповідно до теми науково-дослідної роботи кафедри менеджменту Національного транспортного університету за темою: «Теоретичні основи удосконалення системи управління підприємствами транспортного комплексу» (державний реєстраційний номер 0114U006585), в межах якої автором здійснені розробки науково-методичного забезпечення контролінгу у системі управління підприємствами.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка науково-методичних засад проактивного управління реалізацією стратегій підприємства у системи контролінгу, що націлене на підвищення ефективності стратегічного управління, гарантування досягнення його цілей і завдань.

Відповідно до визначеної мети було поставлено наступні задачі:

- класифікувати сучасні підходи до визначення управлінської категорії «контролінг»;
- окреслити зміст контролінгу в контексті концепції координації;
- сформулювати систему операцій і процедур технології контролінгу у процесі реалізації стратегічних планів підприємства;
- розробити концептуальні підходи щодо функціонування системи контролінгу на підприємстві;
- удосконалити механізм превентивного виявлення найбільш ймовірних та небезпечних загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування підприємства щодо реалізації його стратегій;
- розробити методичні засади кількісного оцінювання міри впливу загроз зовнішнього та внутрішнього середовища на контрольні точки реалізації стратегії.

Об'єктом дослідження є процес контролінгу на підприємствах реального сектору економіки (на прикладі вантажних автотранспортних підприємств).

Предметом дослідження є науково - методичне забезпечення контролінгу в

системі управління підприємства.

Методи дослідження. Методичну основу дослідження становлять сучасні загальнонаукові і спеціальні методи пізнання. В процесі дослідження використані системний та процесний підходи, методи теоретичного аналізу та синтезу (для визначення сутності поняття «контролінг»); історичний метод (для дослідження послідовності розвитку контролінгу); аналітичний і статистичні методи, в т. ч. метод фінансових коефіцієнтів, порівняння, вибірка, групування, середні величини (для оцінки фінансово-господарського стану підприємств); дескриптивна модель (для дослідження сучасного стану наукової проблеми та для аналізу результатів реалізації моделей контролінгу); метод абстракції та дедукції (для удосконалення методики виявлення загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ); експертний метод, регресійний аналіз (для формування векторів найбільш небезпечних та ймовірних загроз), метод аналізу ієрархій (при побудови моделі кількісної оцінки загроз середовища); метод формалізації (застосовувався у процесі створення блок-схем та представлення математичних формул); абстрактно - логічний метод (для здійснення теоретичних узагальнень, формування висновків і пропозицій).

Інформаційною базою дослідження є основні положення та результати теоретичних розробок, опублікованих у наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізованих, періодичних видань і мережі Інтернет, а також нормативні документи органів влади України, офіційні матеріали Державної служби статистики України, звітність підприємств автомобільного транспорту. Статистичний аналіз, експериментальне дослідження здійснювалося за допомогою комп'ютерної програми Microsoft Excel.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні прикладних засад і рекомендацій щодо функціонування системи контролінгу в управлінні сучасними підприємствами в умовах агресивної дії зовнішнього середовища. Найбільш вагомими науковими результатами полягають у наступному.

вперше:

- розроблені концептуальні підходи щодо функціонування моделі контролінгу

в контексті концепції координації як складової системи стратегічного управління на підприємстві, яка визначає технологію превентивного виявлення найбільш ймовірних та небезпечних зовнішніх і внутрішніх загроз з наступною їх оцінкою за ступенем впливу на контрольні точки стратегії, що дозволяє розробляти і вживати корегуючі заходи в процесі реалізації стратегії для успішного досягнення її цілей;

удосконалено:

- механізм превентивного виявлення найбільш ймовірних та небезпечних внутрішніх та зовнішніх загроз щодо реалізації стратегії, який, на відміну від існуючих, дозволяє ранжувати загрози за показником інтегрального рівня важливості. Для розрахунку показника побудована відповідна експертна модель, яка передбачає всебічний аналіз інформації про кількісні та якісні показники поточного стану контрольних точок стратегії підприємства, показники внутрішнього середовища, зміна яких може призвести до негативних наслідків у процесі реалізації стратегії та інформації про поточний стан показників зовнішнього середовища, динаміка яких може спровокувати виникнення або посилення окремих загроз внутрішнього середовища;

- модель кількісного оцінювання міри впливу загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ на контрольні точки реалізації стратегії на основі методу аналізу ієрархій. Розроблені засади, на відміну від традиційних статистичних методів визначення вагових коефіцієнтів оцінки загроз середовища, дозволяють оцінювати загрози, виражені як у кількісних, так і у якісних показниках, за ступенем їх впливу на контрольні точки реалізації стратегії, враховувати взаємозв'язки зовнішніх та внутрішніх загроз і контрольних точок між собою; визначити кількісний вплив кожної окремої зовнішньої загрози на кожну внутрішню загрозу та кожної внутрішньої загрози на кожну контрольну точку реалізації стратегії, що забезпечує системний підхід при оцінюванні загроз. За рівнем глобальних пріоритетів визначаються найбільш ймовірні та небезпечні загрози зовнішнього та внутрішнього середовищ;

набули подальшого розвитку:

- класифікація сучасних підходів до визначення управлінської категорії

«контролінг», яка охоплює концептуальний та науково-практичний підходи. Концептуальний підхід виділяє концепцію, орієнтовану на інформаційну сутність контролінгу та концепцію координації. В рамках науково-практичного підходу виокремлюються три основні напрямки: перший трактує контролінг як систему підтримки управління, другий – як окрему управлінську функцію, третій – як технологію або інструмент управління. Зміст контролінгу найбільш обґрунтовано розкриває концептуальний підхід і його концепція координації;

- понятійний апарат контролінгу, який в контексті концепції координації визначено як відокремлену превентивну управлінську діяльність, предметом якої є координація планів на етапі їх реалізації, що обумовлена частими змінами зовнішнього та внутрішнього середовищ, в яких функціонує підприємство;

- система операцій і процедур технології контролінгу в процесі реалізації стратегічних планів підприємства, яка включає: моніторинг можливого впливу загроз зовнішнього і внутрішнього середовищ на контрольні точки стратегії, їхньої облік, оцінку, аналіз, інтерпретацію з метою вироблення обґрунтованих рекомендацій з попередження впливу найбільш небезпечних і ймовірних загроз;

Практичне значення одержаних результатів. Викладені в дослідженні розробки мають прикладне значення та можуть використовуватись у процесі стратегічного управління для формування векторів загроз внутрішнього та зовнішнього середовищ, кількісної оцінки впливу їх на контрольні точки стратегій, що дає змогу сформулювати перелік загроз, стосовно яких слід виробляти превентивні корегуючі дії для гарантування досягнення цілей і завдань стратегічних планів. Розроблені підходи підвищують адаптаційні можливості підприємства у сучасних умовах їх функціонування, дасть змогу реалізувати принципи своєчасності та превентивності управлінських дій. Методичні основи та практичні рекомендації щодо функціонування системи контролінгу на підприємстві мають універсальний характер та можуть використовуватись на підприємствах різних галузей господарства. Запропоновані у дисертації методичні підходи та рекомендації з управління реалізацією стратегій на засадах контролінгу знайшли своє впровадження в діяльності: ООО «РЕП-ТРАНС» (акт впровадження від 12. 09. 14),

ТзОВ «Український логістичний провайдер» (акт впровадження від 28. 11. 14), ПІК «Трейдінг Ко» (акт впровадження від 8. 12. 2014).

Розроблені теоретичні та методичні положення використовуються у процесі викладання дисциплін «Контролінг», «Фінансовий менеджмент», «Стратегічне управління», «Основи менеджменту» на кафедрі менеджменту Національного транспортного університету (акт впровадження від 4. 12. 14).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є результатом одноосібного наукового дослідження. Наукові положення, методичні розробки, висновки і пропозиції, викладені в ній, належать особисто автору та є його внеском у розвиток теорії і практики контролінгу на підприємствах. Особистим внеском здобувача в опублікованих у співавторстві працях є:

- у роботі [127] «Експертна модель формування векторів загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ у контролінгу» запропоновано формування векторів загроз за критерієм показника інтегрального рівня важливості;

- у роботі [128] «Концептуальна модель контролінгу на підприємстві» сформульовані операції і процедури технології контролінгу у процесі реалізації стратегічних планів підприємства.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дисертаційного дослідження були апробовані автором на міжнародній конференції «Наука: теорія, методологія, практика» (Польща, м. Ворцлав, 28 - 30 вересня 2013 року); міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні питання економіки та управління у сучасних умовах» (м. Дніпропетровськ, 14-15 жовтня 2013 року); X міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки» (м. Київ, 23 листопада 2011 року); LXVII – LXX Наукових конференціях професорсько - викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів Національного транспортного університету (2011 – 2014 роки).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 12 наукових робіт загальним обсягом 3,5 друк. арк., з них: 7 статей у наукових фахових виданнях, в т.ч. 5 – одноосібних, 1 стаття у виданні, що входить до міжнародної науково-метричної бази

Scopus, матеріали і тези 5 наукових конференцій.

Структура і зміст роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст дисертації викладено на 159 сторінках, у тому числі: 44 таблиці на 35 сторінках, 15 рисунків на 12 сторінках, з яких 2 на окремих сторінках, 5 додатків на 20 сторінках. Список використаних джерел включає 151 найменування.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Обґрунтування доцільності удосконалення системи управління на засадах контролінгу

З позиції системного аналізу підприємство можна розглядати як систему. Кожна система є сукупністю взаємопов'язаних елементів, що включає: вхід (ресурси), вихід (ціль), зв'язок із зовнішнім середовищем та зворотний зв'язок. Сукупність параметрів, значень та властивостей у певний момент часу називають станом системи [131].

Здатність до забереження цих параметрів у просторі та характеризується стійкістю підприємства. Порушення стійкості пов'язане з певними проблемами, тобто - невідповідністю бажаного стану системи її фактичному стану [64]. Під бажаним станом доцільно розуміти кадрову, економічну, фінансову стійкість підприємства. Проблеми можуть стати причиною деградації систем. Відповідно до теоретичних постулатів економічної кібернетики виділяють два типи умов руйнування і деградації систем – загальносистемні умови та умови, що пов'язані з підсистемою управління [131, с. 193]. Загальносистемні умови деградації систем характеризуються наступними ознаками: «зі збільшенням кількості нових ознак система не змінює відповідно свого поведіння, через що ентропія (хаотичність) її зростає, система перестає виконувати свої функції і дезорганізується; система обирає неконструктивну траєкторію або сценарій розвитку, наприклад стає закритою; різко зменшується кількість елементів, необхідних для функціонування; зростає кількість неефективних компонентів» [131, с. 192].

Умови деградації, що пов'язані з підсистемою управління, характеризуються такими ознаками: «підсистема управління в точці біфуркації намагається перевести систему на траєкторію, що не відповідає минулому та поточному стану системи; підсистема управління недостатньо узгоджена з підсистемами, компонентами або системою в цілому; для досягнення загальносистемних цілей ігнорується

необхідність узгодження їх із цілями підсистем, тобто робиться спроба досягти загальносистемного оптимуму за рахунок підсистем; підсистема управління не виконує своїх функцій або гіпертрофує їх» [131, с.192 - 193].

О. Д. Шарапов, В. Д. Дербенцев, Д. Є. Семьонов зазначають, що руйнація системи може відбутися за таких умов: «...умови деградації систем існують протягом тривалого часу, а зусилля з коригування структури й поведження системи недостатні, несвоєчасні, нерезонансні із системою; зовнішнє середовище сильно впливає на систему; внутрішні флуктуації (коливання) руйнують зв'язки між компонентами системи; внаслідок зовнішніх або внутрішніх флуктуацій система втрачає елементи, замінити які неможливо» [131, с.193].

У [131, с.195] зазначено: «...коли зміни параметрів системи під впливом зовнішніх або внутрішніх флуктуацій перевищують її адаптаційні можливості, настає стан нестійкості (точка біфуркації), переломний для розвитку системи момент». Це підтверджує необхідність підвищувати адаптаційні можливості підприємств у нестабільному зовнішньому та внутрішньому середовищах.

На основі вищенаведеного можна визначити причини, які можуть призвести до деградації та руйнації автотранспортних підприємств. Ними є :

- неузгодженість цілей та завдань підрозділів підприємства та його стратегічних цілей;
- неякісне виконання функцій управління;
- хаотичність та складність взаємозв'язків в середині організації, дублювання функцій;
- нестійкість до агресивних зовнішніх та внутрішніх загроз впливу середовища;
- недостатність координації інформаційної системи, системи реалізації планів та системи контролю;
- відсутність вчасних корегуючих дій;
- обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;
- перевантаження вищого керівництва або недостатня його компетентність, що позначається на якості управлінських рішень.

Проведене спостереження за діяльністю підприємств показало, що їх керівники витрачають свій час здебільшого не на ефективне управління підприємством, а на вирішення тактичних та оперативних завдань та планів; виконують функції, які повинні делегуватись нижчому рівню управління; у процесі прийняття рішень вони часто нехтують науковим підходом до вирішення проблем. Довгострокові програми розвитку та стратегічні плани не відповідають реальним можливостям підприємств, часто залишаються тільки «на папері» та швидко застарівають.

Системи управління, що функціонують на сучасних підприємствах, відрізняється складністю та низькою гнучкістю, такі системи невчасно реагують у відповідь на загрозливий зовнішній вплив середовища. Варто відмітити, що на вітчизняних підприємствах спостерігаються такі проблеми: відсутність механізмів безперервної координації та корегування стратегічних та оперативних планів, недостатня оперативна інформаційна підтримка прийняття управлінських рішень, відсутність налагодженої системи управлінського обліку, недостатність самоконтролю менеджерів, недосконала система мотивації персоналу.

В управлінні на підприємствах часто має місце слабкий зворотній зв'язок у контурі управління, тобто відсутня адекватна реакція керівників на вплив результатів функціонування підприємства як системи на подальшу діяльність підприємства. Деякі керівники сучасних підприємств наслідували радянський адміністративно-командний стиль управління та дотримуються консервативної поведінки в той час, як ринкова економіка та ринкове конкурентне середовище вимагають застосування механізмів своєчасного реагування та пристосування до змін, безперервного вдосконалення та оптимізації структури і процесів, що відбуваються на підприємстві, постійного реформування, самовдосконалення, підвищення мотивації менеджерів, збільшення гнучкості системи управління підприємства у відповідності до нових умов середовища.

До недавніх часів найбільш ефективною системою управління в мінливих умовах середовища вважався стратегічний менеджмент. Він трактується як система управління, яка найбільше відповідає сучасним умовам функціонування підприємств. Стратегічний менеджмент пройшов тривалий розвиток становлення

від кінця XIX ст. до нашого часу. До початку 70-80-х років «стратегічний менеджмент» трактувався науковцями як довгострокове планування із застосуванням процесного управління. В той період почалось використання нових вдосконалених організаційних структур, використовувались іноваційні методики планування та прогнозування, що були в основному засновані на дослідженні операцій.

Починаючи з 60-х по 70-ті роки XX ст. з'явилося поняття «стратегічне планування», в основі якого лежав системний підхід. З початку 70-х років XX ст. було сформоване поняття «стратегічне управління» – управління засноване на досягненні цілей, а не на процесі планування [42, 73, 107]. На цьому етапі стали застосовувати ситуаційний підхід в управлінні. З'явилося поняття «організаційної культури». Вважалося, що узгоджена робота персоналу дасть можливість досягти стратегічних цілей компанії. В той же час, широкого поширення набули ком'ютерні системи підтримки прийняття рішень. Це стало можливим завдяки обробки аналітичної інформації за допомогою нових технологій.

Найбільш поширеним сьогодні є тлумачення стратегічного менеджменту як управлінської діяльності по опрацюванню і реалізації рішень, направлених на повне та ефективне використання наявних ресурсів, спрямованих на виконання завдань, поставлених перед організацією на перспективу [5]. На сьогодні притримуються думки, що стратегічний менеджмент є гнучким управлінням в ринкових умовах, яке орієнтоване на задоволення потреб споживачів при оптимальному використанні кадрового потенціалу та інших видів ресурсів у довгостроковій перспективі [14].

Стратегічне управління має ряд переваг, а саме [135]:

- взаємозв'язок оперативного управління з загальною метою організації;
- прогноз наслідків поточних рішень керівництва у майбутньому;
- постійний пошук нових альтернатив для досягнення мети стратегії при заданих обмеженнях та ресурсах;
- можливість визначати усі можливості, ризики, слабкі та сильні сторони організації в процесі поточної діяльності, а також їх врахування при розробці стратегій;

- стратегія являє собою план дій, який визначає поведінку фірми у часовому інтервалі;

- стратегічне управління забезпечує ефективний розподіл відповідальності як за напрямками діяльності, так і за часовим горизонтом.

Однак, необхідно зазначити, що стратегічне управління має також ряд недоліків та обмежень і потребує вдосконалення. Недоліками стратегічного управління, на думку З.Є. Шершньової є:

«...- неадекватне розуміння змісту стратегічного управління фірмою, забюрократизованість процедур розробки стратегій і планів; надвитрати часу для розробки стратегічних планів, що проявляється в запізненні реакцій на зміни в середовищі; розрив між стратегічною та поточною діяльністю, сподівання, що наявність стратегії вже забезпечує її здійснення; завищення очікувань, розробка нереалістичних планів, які не враховують специфіки об'єкта планування та можливостей (у тому числі – швидкості) здійснення змін; - сподівання на знаходження «панацеї» від негараздів і спрямування на неї всіх сил і ресурсів, а не застосування системного підходу для реалізації стратегічної діяльності» - цитовано за: [135].

Автор Г. І. Кіндрацька виділяє такі недоліки:

«...- стратегія не дає точного передбачення майбутнього, а формує тільки якісні побажання того, в якому стані має перебувати організація в майбутньому, яку позицію займати на ринку і в бізнесі, тобто намагається прогнозувати можливості її виживання в конкурентній боротьбі;

... - стратегічний менеджмент не можна звести до реалізації рутинних процедур і схем, тобто відсутня уніфікована процедура, яка б передбачала, що і як робити при вирішенні проблем у конкретній ситуації». Цитовано за: [42].

В той же час Г. І. Кіндрацька наголошує на тому, що сучасне мінливе середовище будь-якої організації суттєво обмежує процес стратегічного планування. В рамках стратегічного управління розроблена достатня кількість спеціальних методик, що дозволяють враховувати можливі зміни середовища та розробляти відповідні стратегії. Однак актуальною проблемою є те, що стратегія часто

залишається зрозумілою тільки для керівників вищого рівня, так як містить спеціальну термінологію та потребує додаткових знань для розуміння, в той час як фахівці нижчої ланки управління залишаються не обізнаними у всіх аспектах стратегії.

Недоліком є також високі витрати багатьох видів ресурсів на розробку стратегії, а також неможливість розробки достатньо точних довготермінових прогнозів стану середовища організації. Є загрози, що виникають під час стратегічного планування, які майже неможливо спрогнозувати, наприклад, поява нових конкурентів, покупка конкурентами нової технології, політичні та глобальні світові фінансові кризи.

В.В. Пастухова [73, с. 132] виділяє такі суттєві недоліки стратегічного управління на українських підприємствах:

- недостатність релевантної інформації при складанні стратегічних прогнозів і розробці стратегічних планів, що може призвести до низької якості прийнятих стратегічних управлінських рішень і як наслідок – необґрунтованих стратегічних планів підприємства; наявні альтернативні плани мають надзвичайно низьку ефективність і швидко втрачають свою актуальність;

- недостатнє використання науково - методичних розробок у процесі стратегічного управління, що базуються на використанні методів системного та ситуаційного підходу;

- слабо розвинена система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів;

- надто висока увага приділяється абсолютним показникам ефективності роботи підприємства;

- недостатня розробленість мотиваційних схем для працівників, що беруть участь у реалізації стратегії;

- сформована стратегія часто встановлює своєрідні обмеження для керівників та менеджерів різних рівнів, які проявляються у тому, що керівники починають діяти тільки у рамках своїх обов'язків, що визначені стратегією, в той час як зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі потребують вироблення постійних

адаптивних заходів з боку всіх працівників.

В. В. Ковалевський, А. В. Толкачева виділяють ряд обмежень стратегічного управління, такі як: нездатність стратегічного керівництва своєчасно і швидко приймати правильне рішення в конкретній ситуації, непристосованість стратегічного управління до змін зовнішнього середовища, часта невідповідність між стратегічним плануванням та реалізацією стратегії [116].

А. Н. Люкшинов [52, с. 118] виділяє такі проблеми стратегічного управління: кожна організація чинить суттєвий опір змінам, викликаним зовнішніми умовами, намагаючись не помічати необхідності змін та не реагувати на них; розробка нових стратегій проходить надзвичайно повільно та потребує значних ресурсів для впровадження; прийняття нової стратегії викликає напруженість у колективі, менеджери часто не мають достатнього досвіду та знань для виконання нових завдань; недоліки в управлінні усуваються лише через великі проміжки часу; період організаційної адаптації підприємства до зміни стратегії на практиці займає більше десяти років. А. Н. Люкшинов вказує на необхідність переорієнтації стратегічного управління в організації від реактивного типу до активного, тобто такого, що реагує на зміни у середовищі до початку настання останніх та акцентує увагу на розробці адаптаційного механізму управління в умовах «різких змін середовища».

Очевидно ці недоліки стратегічного управління обумовлені недосконалістю стратегічного контролю на підприємстві. Так, А. В. Толкачєва, А. А. Шаповалов [115] вважають, що в сучасних умовах знизилась ефективність стратегічного управління через наступні недоліки системи контролю:

- діюча система контролю потребує постійної переоцінки та вдосконалення;
- самоконтроль менеджерів на місцях недостатньо розвинений;
- контроль зорієнтований здебільшого на пошук помилок, невідповідностей, в той час як для проведення ефективного контролю необхідно його доповнити системою мотивації. У процесі контролю повинні бути виявлені не тільки «відхилення», але й «досягнення»;
- сучасна система контролю на підприємстві потребує гнучкості, тобто повинна змінюватися у відповідності до зовнішніх умов середовища.

В той же час, Б. М. Соколов, Л. В. Гусарова [24] виділяють такі недоліки та проблеми контролю:

- низький рівень культури внутрішнього контролю;
- неадекватне ставлення керівництва до загроз середовища в умовах високих прибутків;
- неадекватні канали передачі та розподілу інформації контролю;
- підвищення плинності кадрів внаслідок відсутності мотивації під час контролю та високої зосередженості системи контролю на виявленні порушень;
- недостатність достовірних даних для аналітичної роботи керівництва з метою вироблення рішень під час змін зовнішнього середовища.

Шуклов Л.В. [138, с. 3] вважає, що найбільшими проблемами діючої на підприємствах системи контролю є:

- відсутність чітких процедур контролю для певного бізнес-процесу;
- надмірна бюрократизація контролю малих підприємств, концентрація контролю на зберіганні активів;
- використання застарілих контрольних процедур на підприємстві;
- надмірна зосередженість контролю на досягненні короткострокових показників;
- часто неадекватний розподіл обов'язків між контролюючими особами;

Зазначені вище недоліки свідчать про те, що на сьогодні стратегічний менеджмент потребує удосконалення.

Важливо зазначити, що в рамках теорії стратегічного управління не розроблена його єдина модель, однак більшість вчених виділяють два основні види систем стратегічного управління: системи визначення стратегічних позицій - це системи, що направляють організацію у її зовнішнє оточення (довгострокове стратегічне планування, управління шляхом вибору стратегічних позицій) та другий вид – системи своєчасного реагування на зміни у середовищі, зокрема система управління стратегічними завданнями. Останній використовує такі методи як: ранжування стратегічних завдань, управління по сильним та слабким сигналам, управління в умовах стратегічних несподіванок [52; 3, с. 26].

Особливістю системи довгострокового стратегічного планування є те, що за нею майбутнє передбачається на основі екстраполяції минулих тенденцій. Ця система є неефективною в умовах сучасного мінливого середовища. Однак, у стабільному зовнішньому середовищі дана система може реалізуватись з високою ефективністю.

Система управління за допомогою вибору стратегічних позицій з'явилась у зв'язку з необхідністю організації змінювати свої стратегії. Основним правилом у цій системі є те, що обрана стратегія підприємства повинна відповідати потенціалу організації з урахуванням слабких та сильних сторін компанії. Важливим питанням у теорії залишається необхідність планувати як стратегію, так і потенціал компанії.

Система управління стратегічними задачами являє собою рекомендації щодо раннього виявлення несподіваних змін в організації та швидкої реакції на них [3, с. 238]. На відміну від систем довгострокового планування вона діє у режимі реального часу і вирішення стратегічних задач відбувається безперервно. Відповідно до цієї системи створюється група із керівників вищих рівнів по коригуванню стратегії, тобто здійсненню певної «стратегічної задачі» [3, с. 240], яка доручає її виконання тим підрозділам, що найкраще готові до роботи, не беручи до уваги ієрархічний рівень функціонування кожного окремого підрозділу. Автор методики [3, с. 241] склав перелік тенденцій зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та цілей організації, зміни яких можуть призвести до необхідності вирішення несподіваних стратегічних задач. Особливістю системи управління стратегічними задачами є те, що автор пропонує методику вибору стратегічних задач на основі оцінки наслідків стратегічних рішень. В той же час, І. Ансоф вказує, що жоден із методів, які використовується у цій системі, не є універсальним для кожного окремого випадку, і тому виникає необхідність ретельно обирати методи аналізу зовнішнього середовища, що відповідають складності стратегічних задач [3, с. 249] .

Одним з методів, який використовується у системі управління стратегічними задачами є «метод ранжування стратегічних задач». Цей метод ґрунтується на загальних рекомендаціях про те, що підприємству необхідно здійснювати постійний

нагляд за тенденціями у зовнішньому середовищі, надавати інформацію керівництву про такі тенденції. Однак, метод не враховує впливи зовнішніх та внутрішніх загроз на показники підприємства, а також є недостатньо розроблений для практичного впровадження. Описуючи цей метод, автор підкреслює необхідність здійснювати пошук методів аналізу зовнішнього середовища, які б дозволили уникнути «стратегічної сліпоти» [3, с. 231].

Метод управління «по сильних та слабких сигналах» застосовується для запобігання загрозливим ситуаціям. В той же час, деякі організації приймають рішення на основі дії сильних сигналів або по факту виникнення загрозливої ситуації. Основним недоліком підходу управління по сильних та слабких сигналах, як вказує І. Ансофф, є те, що методика є «недостаточно отточенной», та потребує високої кваліфікації менеджерів та спеціалістів із різних сфер. Варто зазначити, що для застосування системи управління по сильних та слабких сигналах у підприємства повинна бути налагоджена система моніторингу та аналізу сигналів середовища. Для аналізу інформації по зовнішньому та внутрішньому середовищі необхідно залучати спеціальних висококваліфікованих експертів або консультантів по соціально-політичним питанням, а для аналізу внутрішнього середовища слід залучати професіоналів, що працюють в організації та мають широкі контакти всередині компанії. Автор методики І. Ансофф дає рекомендації щодо розрахунку ступеню впливу сигналів на стратегію та підготовку реакції на них до того, як вони вступили в дію, однак ці рекомендації мають узагальнений характер та потребують вдосконалення [3, с. 262].

Система управління «в умовах стратегічних несподіванок» передбачає, що менеджер або керівник оцінює небезпечність зовнішнього середовища за п'ятибальною шкалою та на основі цієї оцінки готує перелік спеціальних заходів для «надзвичайних подій». Метод передбачає використання універсальної схеми спеціальних заходів у разі виникнення проблеми стратегічної важливості [3, с. 25]. Ця система являє собою узагальнені рекомендації щодо підготовки заходів у разі виникнення непередбачуваної ситуації.

Варто зазначити, що у сучасній літературі зі стратегічного менеджменту

системи довгострокового стратегічного планування та управління шляхом вибору стратегічних позицій є достатньо розробленими з методичної точки зору. В той же час, системи реагування на зміни у навколишньому середовищі хоч і мають ряд переваг, однак потребують вдосконалення, оскільки у наукових працях описані узагальнені рекомендації щодо методики їх застосування.

Всі вищенаведені системи управління передбачають використання двох поширених методів аналізу середовища підприємства. Для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ під час стратегічного планування, як правило, використовують PEST та SWOT аналіз.

SWOT є методом аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ за допомогою поділу всіх факторів на чотири групи: сильні сторони компанії, слабкі сторони, можливості та загрози. Крім опису переліку цих факторів їм надається оцінка в балах. На основі комбінації цих груп створюється матриця дій, що являє собою загальні рекомендації по використанню комбінацій сильних сторін та можливостей, слабких сторін та можливостей, сильних сторін та загроз, та можливостей і загроз.

PEST - аналіз забезпечує виділення та опис таких груп факторів як: економічні, політичні, соціальні, технологічні фактори зовнішнього середовища. По цим факторам, як правило, здійснюється опис загальних тенденцій у зовнішньому середовищі на 3-5 років. Вважається, що визначення цих факторів дає змогу визначити перелік ризиків для компанії, з якими вона може зіткнутись.

Дані методи хоч і мають переваги, однак носять загальний описовий характер та можуть описувати ситуацію об'єктивно тільки у певному обмеженому проміжку часу. Вони не можуть слугувати заміною для глибокого аналізу динаміки показників, кореляційних взаємозв'язків між факторами внутрішнього та зовнішнього середовищ, не дають достатньої релевантної інформації для прийняття рішень. Ці методи не містять достатнього обґрунтування вибору факторів середовища організації, методики кількісного аналізу впливу цих факторів на показники стратегії підприємства. Вважається, що ці методи носять суб'єктивний характер. Вони використовуються частіше під час розробки стратегічних планів,

однак, майже не використовуються під час реалізації планів.

Оремої уваги заслуговує інструмент управління реалізацією стратегій в рамках систем стратегічного управління – сбалансована система показників (BSC), що здійснюється на базі моніторингу стану внутрішнього та зовнішнього середовищ. Ця система була запропонована професорами Гарвардського університету Р. Капланом та Д. Нортон [145]. Вона представляє собою технологію управління стратегією шляхом контролю «ключових показників ефективності» (KPI) по чотирьох стратегічних напрямках: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток. Ці напрями деталізуються до стратегічних цілей, між якими встановлюються зв'язки, що знаходять своє відображення на так званих «стратегічних картах», які будуються за допомогою комп'ютерних прикладних програм. За допомогою визначених «ключових показників ефективності» закріплюється відповідальність працівників за досягнення стратегічних цілей. Незважаючи на те, що сьогодні ця технологія є поширеною, вона є недосконалою.

Так, Н. В. Камашева, Є. В. Хомякова [64] та інш. вважають, що BSC не передбачає використання методів побудови функціональних залежностей між показниками підприємства; всі рекомендації щодо встановлення взаємозв'язків між факторами середовища підприємства носять вербальний та тривіальний характер; метод моделює тільки прямі позитивні ефекти, пов'язані із реорганізацією бізнесу та інноваціями, в той час як у процесі управління виникає необхідність врахування взаємозв'язків всіх підсистем середовища підприємства. Вважається, що ця система не пристосована для моделювання ризиків та невизначеностей середовища. Існує також низка таких проблем при застосуванні BSC: існує висока складність та вартість впровадження в управління; невирішеною є проблема пошуку висококваліфікованих працівників; виникає необхідність адаптації системи до кожного конкретного підприємства та вдосконалення методичного забезпечення системи.

Критичний огляд систем стратегічного управління, а саме систем своєчасного реагування на зміни у середовищі, дозволив зробити висновок, що вони:

- не забезпечують стратегічне управління ефективною методикою для

розробки, виявлення, оцінки та врахування загроз середовища організації в процесі реалізації планів підприємства;

- не забезпечені дієвим математичним апаратом для визначення точного кількісного та якісного впливу тієї чи іншої загрози середовища ще до того часу, як вона стане реальною;

- не передбачають регулярний аналіз взаємозв'язків зовнішнього та внутрішнього середовищ. В той час, як система аналізу і діагностування середовища повинна постійно змінювати свій орієнтир в залежності від тенденцій внутрішніх змін;

- не містять засобів своєчасного вироблення реакції на загрози, та не забезпечують чіткими алгоритмами дій в тих чи інших умовах;

- не мають механізму забезпечення координації діяльності всіх підсистем підприємства відповідно до змін у середовищі, зокрема інформаційної системи управлінського обліку та системи контролю;

- ці системи не налаштовані на наукову рефлексію, тобто на механізми самовдосконалення організації;

- мають зосередженість контролю на оперативних та тактичних цілях, в той час як система ефективного управління потребує швидкої координації тактичних, оперативних та стратегічних цілей та завдань підприємства зі змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищах;

В той же час, аналіз теоретичних основ стратегічного управління дав змогу зробити висновок, що основним недоліком систем стратегічного управління є недосконалість системи стратегічного нагляду (контролю майбутнього), що спрямований на виявлення в майбутньому подій, які можуть вплинути на реалізацію стратегії. Недосконалість стратегічного нагляду зумовлена необхідністю розробки та вдосконалення методів управління в умовах мінливості зовнішнього середовища.

На сьогодні стратегічне управління передбачає, однак не забезпечується достатнім інструментарієм для швидкого виявлення загроз у зовнішньому та внутрішньому середовищі і реагування на них.

Проаналізувавши проблеми управління на підприємствах, можна виділити

основні напрямки вдосконалення системи управління:

- вдосконалення інформаційно-аналітичної системи підтримки оптимальних управлінських рішень;
- забезпечення та вдосконалення процесів координації та контролю систем планування та системи інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовищ;
- розробка системи моніторингу та аналізу загроз середовища та розробка механізмів забезпечення своєчасного реагування на них;
- створення бази накопичення досвіду для прийняття стратегічних рішень;
- забезпечення зворотнього зв'язку в контурі управління;
- реалізація системного та ситуаційного підходу в управлінні;

Серед шляхів вирішення наведених проблем провідне місце належить підвищенню ефективності управління на основі впровадження концепції контролінгу, яка є відповіддю на зміни у вимогах до сучасної системи управління.

1.2 Історичні етапи становлення контролінгу як новітньої концепції управління

Поняття «контролінг» походить від англійського дієслова «to control», яке у перекладі з англійської означає «управляти, регулювати, здійснювати спостереження»; у перекладі з французької від дієслова «contrôler», що означає «реєстр, перевірочний список» [65, с. 24].

Контролінг виник як реакція на складні зовнішні умови, нестабільність середовища функціонування підприємства, необхідність координації дій на підприємстві, важливість контролювати не тільки фактично отримані параметри, але й контролювати діяльність з орієнтацією на майбутнє, постійно відслідковувати критичні сигнали у середині підприємства та своєчасно на них реагувати, постійно покращувати систему та процес управління.

Німецькі науковці вважають, що контролінг – це засіб покращення стану компанії за рахунок внутрішніх резервів та виділяють ряд проблем, що підтверджує

необхідність впровадження контролінгу [45, с. 21]:

- зростання мінливості зовнішнього середовища;
- стагнація світових ринків;
- поява нових технологій;
- скорочення життєвого циклу продукції.

Головна мета контролінгу – привести у відповідність систему управління та систему виконання до загроз зовнішнього та внутрішнього середовища, що ще не вступили у дію, однак з великою ймовірністю можуть зашкодити реалізації планів підприємства та досягнення стратегічних цілей.

Більшість науковців обґрунтовують необхідність впровадження контролінгу на основі таких причин [10, с. 160; 44, с. 9]:

- підвищення вимог до системи управління унаслідок підвищення мінливості зовнішнього середовища;
- глобалізація економічних процесів; збільшення обсягу зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання, що сповільнює процес управління;
- необхідність вдосконалення організації та методології системи інформаційного забезпечення;
- ускладнення функцій управління;
- перенесення акценту контролю на контроль майбутнього;
- недостатній рівень координації систем менеджменту на підприємстві;
- необхідність впровадження в управління глобальних інформаційних систем.

В сучасній літературі виділяють три основні історичні етапи формування контролінгу [4; 7; 43].

Перший етап охоплює кінець XV ст. - 30 -ті р. XX ст. Контролінг зародився у XV ст. в Англії. Він був інструментом обліку та документування цінностей, яку при дворі короля здійснював «countollor», тобто людина, яка була відповідальна за ведення спеціальних облікових записів. Контролер оперував інформацією, що стосується державного управління королівством.

На першому етапі за допомогою контролінгу вирішувались економічні питання, питання фінансування та фінансових вкладів. У кінці XIX ст. контролінг почали використовувати на підприємствах. Перша посада «контролера» в США була створена в 1778 році в американському конгресі. Контролер відповідав за використання бюджетних коштів. Функції контролера були зосереджені на обліку матеріальних потоків та ревізіях. В організації контролінг впровадили вперше в 1880 р. у залізничній компанії «Atchison», де він використовувався для управління вкладями та основним капіталом. В 1892 р. контролінг впровадили в індустріальній компанії General Electric. У зв'язку із запровадженням контролінгу у промисловості, він набував подальшого розвитку і акцент його функціонування із функцій обліку перейшов у площину аналізу майбутнього. З розвитком промисловості завдання контролінгу розширилися, стали більше пов'язуватися із плануванням і контролем, а контролера прирівнювали до фінансового управляючого. Загалом на першому етапі історії контролінг функціонував на підприємствах як система, що використовує нові інструменти обліку, планування та контролю [31, 137].

Більш стрімкий розвиток контролінгу почався на другому етапі з 30-х рр. XX ст. – до 80 рр. XX ст. [40]. З початком великої депресії у 1931 - 1932 рр. основні функції управління - планування облік, аналіз, контроль ускладнились, тому керівництво багатьох компаній усвідомило необхідність формування комплексної системи контролінгу, що була покликана усунути недоліки діючих систем управління. На другому етапі активно розвивалася теорія і практика контролінгу. Він став гнучкою оперативною системою, що орієнтувалась на потреби споживацького ринку.

У 1931 році був започаткований іститут Controllars Institute America, який у 1962 р. був перейменований в Financial Executive Institute (FEI). Це професійне об'єднання контролерів США, що виконує систематизацію та уточнення контролінгу. З'явилися публікації з проблем концепції контролінгу і управлінських функцій контролера. У 1934 рр. вийшов перший професійний журнал «The Controller» [40].

В результаті успішного впровадження контролінгу на американських

підприємствах контролінг поширився на країни Західної Європи.

З 1950 року контролінг почав широко впроваджуватися на німецьких, французьких та інших підприємствах. У Великобританії контролінг функціонував як система внутрішнього аудиту підприємств, яка була орієнтована на те, щоб не допустити зловживань. На основі контролінгу здійснювалась координація та контроль центрів прибутковості та центрів витрат. В Німеччині контролінг виступав як інструмент вдосконалення функції планування та контролю.

Оскільки контролінг значно покращив стан підприємств, у Німеччині почали працювати низка наукових та освітніх організацій у галузі контролінгу. В цей період була створена перша освітня установа з контролінгу - Інститут контролерів з питань освіти в галузі планування та обліку, який готував фахівців з контролінгу. У 1971 році почала функціонувати «академія контролінгу», яка проводила наукові семінари для підприємців. В той же час, в Америці контролінг почав орієнтуватись на взаємодію із зовнішнім середовищем. В Америці почали функціонувати тренінги та семінари з контролінгу. Наприкінці другого етапу контролінг розуміли як концепцію раціонального управління прибутком.

Третій етап почався з 80-х років XX ст. і триває дотепер. На третьому етапі відбулось переосмислення контролінгу, з'явилося розуміння керівниками підприємств необхідності враховувати довгострокові цілі виживання. З'явилась необхідність у розробці інформаційних систем контролінгу, які б забезпечували менеджерів спеціальною інформацією про поточний та перспективний стан підприємства у контексті його функціональних підсистем. Акцент з планування змістився у бік комплексної координації системи планів підприємства відповідно до змін середовища. Сьогодні у країнах Європи контролінг розглядається як концепція інформації та управління, а також система спостереження за зовнішнім та внутрішнім середовищем, а основною функцією контролінгу вважають координацію систем планування та контролю відповідно до змін середовища.

Загалом в процесі розвитку контролінгу сформувалися дві основні моделі контролінгу - американська та німецька [43]. Основні відмінності цих моделей наведені в таблиці 1.1

Таблиця 1.1 - Основні відмінності американської та німецької моделі контролінгу
[43]

Класифікаційна ознака	Американська модель контролінгу(від теорії до практики)	Німецька модель контролінгу (від практики до теорії)
функція планування	так	так
інформаційний менеджмент та звітність	так	так
спеціальні економічні задачі (оцінка інвестицій)	так	так
внутрішній аудит	так	так
фінансова бухгалтерія	так	ні
податки та страхування	так	ні
інформаційні технології	так	ні
внутрішня ревізія	так	ні
внутрішній облік	так	ні

Американську модель контролінгу ототожнюють з управлінським обліком, що охоплює інформаційну систему, планування, економічні розрахунки, внутрішню ревізію, страхування, фінансову бухгалтерію. Американська модель орієнтована як на внутрішній, так і на зовнішній облік. Особливістю американської моделі є її направленість на прикладне застосування контролінгу на підприємстві. В Америці основна увага приділяється розробці та вдосконаленню практичного інструментарію контролінгу.

В той же час, у Німеччині більше уваги приділяють розвитку теоретичних концепцій контролінгу та його науковому обґрунтуванню. Німецька модель контролінгу орієнтована більше на внутрішнє середовище. Відповідно до німецької моделі, основний акцент контролінгу зосереджений на функціях планування, координації, інформаційного менеджменту та звітності, проведення спеціальних економічних розрахунків, внутрішньому обліку [43; 137].

З початку 1990 р. контролінг почали впроваджувати на підприємствах Росії, де контролінг здебільшого виконував функції планування та управлінського обліку. У

Росії почали створюватися об'єднання контролерів, які за мету своєї діяльності вважають розробку та уточнення методології контролінгу, його вдосконалення та впровадження на російських підприємствах.

В 1992 рр. вийшла перша книга Р. Манна «Практика стратегического контроллинга – развитие поискового аппарата узких мест». Великий вплив на становлення контролінгу здійснили публікації Э. Майера, П. Ховарта, Й. Вебера [150, 53]. Контролінг почав виступати не тільки як новий інструмент управління, але і як цілісна інтегрована концепція, яка визначає спосіб дій та філософію підприємства. В Україні на практиці деякі підприємства використовують контролінг як інформаційний блок системи управлінського обліку. Контролінг часто ототожнюють з контролем, що є наслідком неправильного розуміння і недостатності теоретичного та методичного розроблення контролінгу [4, с. 8].

Узагальнивши історію розвитку контролінгу, можна заробити висновок, що на першому етапі контролінг сприймали переважно як систему обліку (1930-ті роки); на другому — як управлінську інформаційну систему (1930-ті – 1980-ті); на третьому етапі відбулась трансформація контролінгу та ототожнення його із сучасною системою управління та його почали інтерпретувати як систему керування та координації [55; 40].

Така суттєва трансформація контролінгу призвела до того, що сьогодні не існує узгоджених думок щодо понятійного апарату контролінгу, і в першу чергу, сутності поняття «контролінг». Виникає необхідність дослідити змістовну сутність контролінгу.

1.3 Науково-методичні підходи до визначення сутності поняття «контролінг»

З теоретичної точки зору існує складність у чіткому розмежуванні таких наукових напрямів як управлінський облік, фінансовий менеджмент, контролінг та стратегічне управління, оскільки всі ці напрями часто використовують однаковий економічний інструментарій, виконують однорідні функції та тісно взаємодіють. Тому особливо складно визначити місце контролінгу у теорії управління, однак з

позиції системного підходу контролінг виступає і як процес управління, який спрямований на досягнення цілей підприємства, і як функція управління, (що являє собою координаційну діяльність по корекції стратегічних планів у відповідності до загрозливих ситуацій).

На основі аналізу наукових праць сучасних вітчизняних та зарубіжних вчених, та проведеного аналізу визначення поняття «контролінг», що наведений у додатку А.1 можна виділити два основні підходи до визначення поняття «контролінг»: філософський або концептуальний та науково-практичний.

В рамках першого підходу науковці розкривають поняття «контролінгу» як філософську концепцію управління. Цей підхід окреслює головні ідеї контролінгу. Термін «концепція» у перекладі з латині – «conceptio» або «розуміння» означає систему поглядів на предмет, явище, наукову теорію [86]. Під концепцією контролінгу слід розуміти сукупність положень та систему поглядів на контролінг та спосіб розуміння його призначення в управлінській діяльності. Відповідно до цього підходу можна виділити дві основні концепції контролінгу.

Перша концепція – це концепція, орієнтована на інформаційну сутність контролінгу. Інформаційна концепція розглядає контролінг як інформаційну систему для підтримки прийняття рішень. На першому етапі розвитку цього напрямку інформаційні системи контролінгу охоплювали, головним чином, бухгалтерський облік, і відповідно до цієї концепції підприємства орієнтувались на прибуток, вдосконалення документообороту, використання передових методів та інструментів у організації управлінського обліку. Такі її представники як Манн Р., Майер Э. вважали, що контролінг є системою регулювання витрат і результатів діяльності, що допомагає в досягненні цілей підприємства, дозволяє уникнути несподіванок і своєчасно включити червоне світло, коли економіці підприємства загрожує небезпека, що вимагає вживання заходів протидії [53].

Науковець А. Дайле вважав, що контролінг має орієнтуватися на найкращий фінансовий результат [26].

У подальшому прихильники інформаційної концепції розширили її зміст. Інформаційні системи стали більш широко охоплювати всю систему управління, і

використовувати як кількісні, так і якісні показники. Рішення, які вироблялись на основі інформаційної системи контролінгу, стали носити не тільки оперативний, але ще й стратегічний характер. Контролінг ототожнювали із поняттям «управлінський облік».

Х. Берр, П. Прайсслер, Т. Рейхман трактували контролінг як управлінський інструмент підтримки управління, що спрямовано підбирає та аналізує інформацію та повинен бути направлений на інформаційну підтримку не тільки процесу контролю, але й процесів планування та координації на підприємстві [45; 149].

Петренко С. М. вважає, що контролінг є синтезом елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких забезпечує вироблення альтернативних підходів при здійсненні оперативного і стратегічного управління процесом досягнення кінцевої мети і результатів діяльності підприємства [74].

Співзвучним з цим визначенням є пропозиція Б. А. Райзберга, Л. Ш. Лозовського Е. Б. Стародубцева, що трактують контролінг як інструмент планування і обліку, аналізу стану справ для ухвалення рішень на базі комп'ютеризованої системи збору і обробки інформації на підприємстві [86].

І. І. Циглик, І.О. Мозіль, Н. В. Кідрякова розглядають контролінг як систему спостереження та вивчення поведінки внутрішнього економічного механізму конкретного підприємства і розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою [126].

Такої ж думками притримується Н. І. Гордієнко, який визначає контролінг як функцію інформаційної підтримки управління [22].

А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк, В. А. Кармазін, Є. М. Кайлюк, Г. Ф. Шепітько тлумачать контролінг як функціонально відокремлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної інформативної функції в менеджменті для прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень [35; с. 4, 133].

І. Є. Давидович дає таке визначення: «контролінг є складною системою, яка досліджує траєкторію стратегічного розвитку підприємства на основі визначеної генеральної мети, матеріальних, вартісних і соціальних цілей підприємства,

відстеження тенденцій розвитку виробничих програм, господарських процесів, інвестиційних проектів та фінансової діяльності на основі планування, обліку, аналізу та контролю сукупності економічних показників і забезпечує інформацію для прийняття управлінських рішень» [25, с. 17].

Такої ж думки притримуються І. А. Маркіна, О. М. Таран-Лала, М. В. Гунченко, які вважають, що контролінг, це один з найновіших напрямків інформаційно-економічного розвитку підприємства. На їх думку, система контролінгу – це принципово нова концепція інформації і управління. Контролінг – це процес, який дає можливість не тільки виявити відхилення від прийнятих і затверджених правил і процедур, але і виявити причини цих відхилень [57, с. 9].

Такого ж погляду на контролінг дотримується А. І. Орлов, який трактує контролінг як систему накопичення та обробки інформації контролінгу, що використовується при прийнятті рішень менеджментом [69].

Іншим представником інформаційного підходу до розуміння контролінгу є В. І. Одноволик, який визначив контролінг кібернетичною інформаційною системою управління економічними об'єктами на базі інформаційних технологій, яка реалізується у напрямку: планування, облік, аналіз, вироблення рекомендацій, формування інформації та знань [65, с. 24-26].

Отже, за інформаційною концепцією, контролінг – це управлінська інформаційна система забезпечення процесу прийняття управлінських рішень.

Друга концепція, набула поширення у 90-х роках ХХ ст. – концепція координації. Її представниками є - Д. Хан, А. Шмідт, Й. Вебер, А. Зунд, Є. Шерм та ін. Концепція координації спочатку орієнтувалася на узгодження системи управління та виконання під час планування та контролю. У подальшому вона охопила всю систему управління. Засновником напрямку координації усієї управлінської системи був Д. Хан, який також притримувався позицій школи наукового управління та впроваджував процесний підхід в управлінський процес.

Д. Хан вважав, що основні функції менеджменту потребують координації. На його думку, менеджер повинен вибрати певний методологічний інструментарій у рамках кожної окремої функції управління та скористатися ним для досягнення

цілей організації. В рамках даної концепції стали виділяти стратегічний та оперативний контролінг. З точки зору стратегічного та оперативного планування треба взяти до уваги, що ці процеси тісно пов'язані між собою і повинні постійно взаємоузгоджуватись за допомогою контролінгу. Д. Хан визначав контролінг функцією підтримки управління шляхом координування процесу планування та інформаційного забезпечення [123].

Послідовники концепції координації А. Шмідт, Й. Вебер, А. Зунд вважають, що контролінг – це повна функція всередині системи управління підприємства, яка координує систему виконання переважно за допомогою планів. Контролінг виконує функцію координації. Ця функція охоплює структури всіх управлінських підсистем, всі процеси [150].

Одночасно Х. Ю. Кюппер стверджує, що контролінг – це система управління, основним завданням якої є координація, оскільки, на його думку, недостатньо координувати лише функції планування, вся система управління потребує комплексної координації. Х. Ю. Кюппер вважає, що необхідність координації визначена поділом менеджменту на підсистеми (організація, кадри, планування, контроль, інформаційна система, система цілей та принципів управління) [146].

Послідовником концепції координації є М. К. Санін, який вважає, що контролінг – це управлінська концепція, яка координує всі сфери інформаційної діяльності організації (фінанси, облік, менеджмент, маркетинг) на основі об'єктивних даних про фактичний стан справ та інтегрує діяльність різних підрозділів для досягнення оперативних та стратегічних цілей організації. Науковець вважає, що контролінг забезпечує саморегуляцію організації шляхом створення зворотного зв'язку у контурі управління [94, с.10].

Д. Шнайдер вважає, що контролінг не є комплексною координацією всієї системи управління та обмежує задачі контролінгу тільки координацією складання планів та внутрішнім обліком, що виконує контроль за досягненням планів [137].

Вебер І., спираючись на праці П. Ховарта та Х. Ю. Кюппера, визначив контролінг як функцію підтримки керівництва у процесі координації з орієнтацією на планування, інформування та контроль [150].

До філософського або концептуального підходу до розуміння контролінгу також можна віднести визначення авторів: [7; 118, 26, 109, 2, 132, 84, 43, 44, 70].

Так, Є. Уткін визначає контролінг як систему забезпечення виживання фірми в короткостроковому періоді, спрямовану на оптимізацію прибутку, а в довгостроковому плані – на підтримання гармонійних відносин з навколишнім середовищем [118].

Дослідники А. Дайле, М. Л. Лукашевич, Е. Н Тихоненкова тлумачать контролінг як цілісну концепцію економічного управління підприємством, спрямовану на з'ясування всіх шансів і ризиків, пов'язаних з отриманням прибутку [26].

А. П. Градов визначає контролінг як новітню концепцію ефективного управління фірмою для забезпечення її довгострокового існування на ринку і одночасно, на його думку, контролінг є системою забезпечення виживання підприємства на етапах стратегічного і тактичного управління [109].

За Ю. П. Аніскіним та А. М. Павловою контролінг – це концепція, спрямована на ліквідацію вузьких місць і орієнтована на майбутнє відповідно до поставлених цілей і завдань отримання певних результатів [2].

В. А. Анташов, Г. В. Уварова вважають, що контролінг - це концепція підприємства, яка орієнтується на довготривалий та ефективний розвиток підприємства у постійно змінюваних господарських умовах середовища. Вони вважають, що «контролінг - це не є контроль, однак контролінг, як система управління створює умови, при яких кожний підрозділ підприємства сам себе контролює, тобто здійснює самоконтроль» [84, с. 74].

Н. І. Оленев, М. Фалько, А. Г. Примаков ототожнюють контролінг з філософією та образом мислення керівників, які орієнтовані на ефективне використання ресурсів і розвиток підприємства (організації) в довгостроковій перспективі [43].

Є. М. Кайлюк вважає, що контролінг покликаний координувати діяльність функціональних підрозділів підприємства у контексті цілей встановлених у часовому горизонті. Контролінг здійснює взаємоузгодження різних відділів організації та корегує їх діяльність з урахуванням стратегічних тактичних та оперативних цілей

організації [44].

Такої ж думки притримується Д. О. Баюра та визначає контролінг як систему координації управління на підприємстві з метою досягнення стратегічних цілей організації. На його думку, основними функціями контролінгу є планування та контроль, які включають визначення планових показників організації, розрахунок фактичних їх значень та відхилень з орієнтацією на центри прибутковості організації. Іншою невід'ємною функцією контролінгу є збір, аналіз та облік всієї інформації підприємства з метою вироблення ефективних управлінських рішень та інформування і підтримка всіх його структурних підрозділів. Основною метою контролінгу, на думку Д. О. Баюри, є випередження проблем на підприємстві [7].

В. І. Корольов розглядає контролінг як цілісну концепцію економічного управління підприємством, яка покликана виявляти усі шанси та загрози, пов'язані з отриманням прибутку в ринкових умовах. На думку автора, контролінг виконує сервісну функцію менеджменту та підкреслює, що така необхідність виникла у зв'язку з мінливістю середовища [70, с. 299]. Автор акцентує увагу на відмінності контролю і контролінгу у тому, що контролінг виконує поточний аналіз та регулювання діяльності підприємства для виключення можливості відхилень у теперішньому часі та у майбутньому, в той час як контроль направлений на минуле і потребує координації. В. І. Корольов вважає, що контроль є об'єктом контролінгу, оскільки останній охоплює всі підсистеми менеджменту [70, с. 301].

Особливої уваги заслуговує думка Є. Шерма, відповідно до якої сутність контролінгу полягає у рефлексії управлінських рішень. Рефлексія управлінських рішень у контролінгу являється «самоперевіркою» керівництвом правильності та ефективності власних рішень [76]. За Є. Шермом сутність координаційної дії контролінгу полягає у тому, що контролінг здійснює керування керуючою системою і направлений на вдосконалення її функцій на основі інформації системи внутрішнього обліку. Зокрема контролінг координує підсистеми фінансового менеджменту, персоналу, інвестиційний менеджмент, виробництво, маркетинг та інші функції. Фактично він є ланкою зворотного зв'язку між менеджментом та процесом складання стратегічних та оперативних планів підприємства. В той же час,

Є. Шерм вказує на те, що контролінг реалізується і на оперативному рівні, де основною його функцією виступає регулювання оперативних показників діяльності підприємства.

Схожої думки притримується А. А. Блажевич. Він зазначає, що «наукова рефлексія», що забезпечується контролінгом є критикою та аналізом теоретичних засад та методів, що використовуються в управлінні. Контролінг, на думку А. А. Блажевича, виступає як «стратегічна рефлексія» - отримання нового знання про те, як покращити систему управління підприємством та зробити її ефективнішою. А. А. Блажевич обґрунтовує необхідність постійного вдосконалення стратегічного управління, зокрема процесу реалізації стратегії на основі контролінгу [9, с. 11].

Погляду на контролінг як на рефлексію управлінських рішень притримуються також науковці Ю. П. Яковлев та Л. А. Малишева, які зазначають, що контролінг – це керування керуванням, та є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотній зв'язок у контурі управління [140, с. 22]. Окрему увагу акцентують Ю. П. Яковлев та Л. А. Малишева на тому, що контроль входить до кола завдань контролінгу, однак, контроль не можна ототожнювати з контролінгом [140, с. 11].

Таку ж думку мають науковці Т. Г. Шешукова та Е. Л. Гуляєва, які вважають, що контролінг є механізмом саморегуляції в організації. На їх думку, функціонально контролінг включає в себе діяльність по управлінню та діяльність по підтримці управління. В рамках дій по управлінню, контролінг координує рішення по кожній управлінській підсистемі, при цьому небезпека помилки такої координації знижується завдяки рефлексії. Оскільки рефлексія являє собою «критичну спеціальну роботу думки» [135, с. 41]. До функцій контролінгу автори відносять координацію постановки та досягнення цілей компанії, що підвищує взаємодію у середині організації. Ці науковці також виділяють сервісну функцію контролінгу, яка дозволяє підтримувати управлінські рішення та регулюючу функцію, яка дозволяє адекватно реагувати на зміни у середовищі організації.

Аналогічної думки додержується Т. О. Пожусєва, яка вважає, що контролінг (управління управлінням) є своєрідним механізмом саморегулювання на

підприємстві, що забезпечує зворотний зв'язок у мережі управління [78].

В рамках науково-практичного підходу до трактування поняття «контролінг» всіх науковців можна розділити на три основні групи: перша група розуміють контролінг як систему управління або систему підтримки управління, друга група трактують контролінг як окрему управлінську функцію, третя – як метод, технологію або інструмент управління.

До першої групи відносяться тлумачення контролінгу М. К. Саніним, С. В. Івахненков, О. В. Мелих, В. С. Герасименко та інші [1, 94, 38, 19, 57, 56, 82, 84, 97, 157, 80]:

М. К. Санін визначає контролінг як систему планування та контролю, що забезпечує інтеграцію, системну організацію, та координацію фаз процесу управління функціональних підрозділів [94, с.10].

С. В. Івахненков, О. В. Мелих зазначають, що контролінг є підсистемою системи управління підприємством, яка спрямована на організаційну та методичну підтримку прийняття рішень, а також забезпечення контролю за досягненням цілей. Окремо автор виділяє фінансовий контролінг, що застосовується для максимізації вартості підприємства [38, с. 37].

Такої ж думки дотримується Н. Н. Головкін, який вважає, що контролінг є системою інформаційної підтримки прийняття рішень та виконує функцію координації та оптимізації всіх підсистем підприємства. Автор наводить приклади реалізації контролінгу на базі сучасних інформаційних комп'ютерних програм, в яких контролінг вирішує завдання управлінського обліку. Автор зазначає, що у сучасних інформаційних програмах контролінг може бути розділений на такі фази: планування, моніторинг, звітність, підготовка рекомендацій, інформування керівництва. На практичному рівні контролінг виконує документування у кількісному і вартісному вимірі обсягу використаних ресурсів, контролює економічність, підтримує прийняття рішень, надає інструментарну та методичну підтримку для управління рентабельністю та ліквідністю підприємства [19, с. 39; с. 52]. На думку Н. Н. Головкіна, в сучасних умовах неможливо спиратись тільки на дані фінансового та управлінського обліку. Тому до задач контролера входить

методична та консультаційна підтримка по створенню системи раннього попередження тенденцій та факторів середовища організації [19, с.56].

І. А. Маркіна, О. М. Таран – Лала, М. В. Гунченко вважають, що «контролінг - це обліково-аналітична система, що реалізовує синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, яка забезпечує як оперативне, так і стратегічне управління процесом досягнення результатів діяльності підприємства» [57, с. 9].

Науковці Г. О. Дарманська, Ю. П. Аніскін, Е. А. Ананькіна, Р. Манн, Є. Майєр стверджують, що контролінг системою управління, яка забезпечує підприємство інформацією про зовнішнє та внутрішнє середовище в умовах жорсткої конкурентної боротьби [56, с. 12].

А. К. Андропова стверджує, що контролінг – це система контролю та обліку витрат на підприємстві, що спрямована на досягнення цілей компанії та попередження дії загроз середовища [1].

Л. В. Попова, Р. Е. Ісакова, Т. А. Головіна вважають, що контролінг – це система управління, яка інтегрує у собі стратегічну та оперативну підсистеми (обліку, планування, контролю, аналізу даних про результати діяльності) і методи управління, що допомагають досягненню єдиної мети [82, с. 4]. Науковці вважають, що контролінг виконує функцію вчасного інформування про виникнення негативних відхилень для своєчасного прийняття корегуючих заходів та наголошують на тому, що не можна ототожнювати контроль із контролінгом, оскільки останній направлений на виявлення всіх шансів та ризиків, пов'язаних із отриманням прибутку [84, с.10].

С. А. Смірнов притримується думки, що контролінг – це система випереджувального управління майбутнім, яка забезпечує управління процесами поточного аналізу та регулювання планових і фактичних показників та управляє стратегічними та оперативними аспектами у плануванні [97, с. 5].

С. Б. Сулоєва Н. В. Муханова зазначають, що контролінг є системою забезпечення «виживання» організації на етапах стратегічного та тактичного управління, оскільки контролінг дозволяє встановити контроль за досягненням стратегічних та оперативних цілей компанії. На їх думку, контролінг встановлює

цілі компанії, встановлює контрольні показники діяльності; в рамках контролінгу розробляються системи контролю та координації процесів досягнення встановлених результатів із виявленням причин відхилень; на його основі відбувається аналіз відхилень та вносяться корективи у стратегічні і оперативні плани [108, с. 3].

Е. А. Ананькіна, С. В. Данідлочкін вважають, що контролінг є сучасною системою управління, яка несе у собі його класичні функції, зокрема: аналіз, облік, координацію у процесі складання системи планів підприємства, регулювання, контроль, інформаційне забезпечення, підготовка спеціальних звітів для ухвалення управлінських рішень [137].

П. І. Пономаренко, О. М. Чоха, Т. В. Герасименко вважають, що контролінг – це система управління, яка включає такі функції: дослідження ступеню досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства, аналіз відхилень, дослідження процесів та тенденції функціонування різних підрозділів підприємства; підготовка інформації керівництву для прийняття рішень при ухваленні інвестиційних та виробничих проектів; формування, накопичення, аналіз системи економічних показників діяльності підприємства з метою попередження відхилень [80, с. 114].

До групи науковців, що трактують контролінг як функцію управління можна віднести авторів Н. Ю. Петрусевича, Л. С. Мартюшева, Л. М. Малярця, Г. Л. Матвієнко – Біляєву та ін. [96, 56, 29, 95, 45, 56]:

Так, Н. Ю. Петрусевич, Б. Ю. Сербіновський, Л. С. Мартюшева вважають, що контролінг – це функція управління, що здійснює інтеграцію всіх інших функцій на підприємстві, сприяє формалізації міжфункціональних взаємоз'язків у системі управління [96].

Л. М. Малярць, Г. Л. Матвієнко-Біляєва вважають, що: «контролінг – це особлива функція управління, що синтезує, інтегрує і координує основні функції управління діяльністю підприємства з метою досягнення стратегічних цілей в умовах невизначеності та мінливості зовнішнього середовища» [56, с. 13].

В. Ф. Максимова зазначає, що контролінг є функцією системи внутрішнього контролю і призначений для усунення недоліків у процесі управління витратами виробництва. В той же час, автор виділяє суттєві недоліки сучасної парадигми

контролінгу такі як: відсутність визначених методів контролінгу, які б дозволили йому управляти організацією в цілому; невизначеність щодо переліку об'єктів контролінгу; неокресленість його економічних принципів; невизначеність організаційного механізму контролінгу в управлінні, недостатнє висвітлення питання інформаційного забезпечення контролінгової діяльності на підприємстві [54, с. 35].

П. Ховарт вважає, що контролінг – це функція координації планування, контролю та інформаційного забезпечення. В той же час, на думку П. Ховарта, не можна ототожнювати поняття «контроль» та «контролінг»: у вузькому розумінні контролінг розкривається як «управлінський облік», у більш широкому – як процес та образ мислення, який допомагає «налаштувати» системи планування та контролю на досягнення цілей компанії [45, с. 12].

Такої ж думки притримуються Г. А. Семенов, О. В. Козуб. Вони вважають, що «контролінг – це складна конструкція, яка поєднує у собі різні елементи функцій управління і використання їх у вирішенні задач стратегічного і оперативного характеру» [95, с. 141]. На їх думку, контролінг забезпечує синтетичний цілісний погляд на діяльність підприємства у минулому, теперішньому і майбутньому та забезпечує комплексний підхід до вирішення проблем, що постають перед підприємством.

Науковці, що трактують контролінг як інструмент, технологію, метод або механізм управління - С. І. Головань, М.А. Спірідонов, Терещенко О.О., А.М. Кармінський та інші притримуються наступних думок [18, 113, 16, 43, 51, 121, 61, 86, 122, 112, 10]:

С. І. Головань та М. А. Спірідонов, зазначають, що контролінг забезпечує інструментарну та методичну базу для підтримки основних функцій менеджменту: планування, контролю, обліку, аналізу, а також оцінку для прийняття управлінських рішень [18, с. 265].

О. О. Терещенко визначає контролінг як набір методів, що необхідні для підготовки та обробки інформації, що використовується при прийнятті рішень, тобто О. О. Терещенко розглядає його як складову методології управління [113].

Такої ж точки зору притримується А. М. Кармінський та В. В. Глухов [16, 43]. А. М. Кармінський вважає що, контролінг виник як необхідність системної інтеграції різних аспектів управління, контролінг є методичною та інструментальною базою для підтримки управлінських рішень [43].

В. Глухов визначає контролінг як міжфункціональний інструмент управління, що забезпечує прийняття обґрунтованих рішень [16].

В той же час, О. А. Дєдов та М. Р. Лучко ототожнюють контролінг з технологією управління та організаційно-методичним комплексом підтримки управління підприємством [51].

Філіпова І. Г. вважає, що контролінг слід розглядати як технологію інтенсифікації розподіленої системи прийняття рішень з метою зниження дискретності управління в умовах високої динаміки зовнішнього середовища підприємств [121, с. 9].

Н. І. Мелантьєва стверджує, що контролінг виник внаслідок необхідності збільшення швидкості реакції у середовищі, постійному відстеженню змін у ньому. Науковець вважає, що основним призначенням контролінгу є забезпечення керівництва інструментрієм та методичною підтримкою ключових функцій менеджменту. На думку автора, контролінг є інструментом оцінки ситуації при прийнятті управлінських рішень [61, с. 7].

Лозовський Л. Ш., Стародубцева Е. Б. відносять контролінг до інструментів планування, обліку, аналізу стану справ для ухвалення рішень на базі комп'ютеризованої системи збору і обробки інформації на підприємстві [86].

Й. Фольмут трактує контролінг як інструмент для планування, контролю та регулювання діяльності підприємства [122].

Майер Э. вважає, що контролінг є синтезом методів оперативного і стратегічного управління: обліку, планування, аналізу і контролю, що об'єднані на якісно новому етапі розвитку ринкових відносин [53].

Т. Ю. Теплякова дотримується думки, що контролінг являє собою набір інструментів та методів для вирішення завдань класичних функцій управління: планування, організація, мотивація, контроль, облік. В результаті реалізації цих

функції накопичується спеціальна інформація, що надається керівництву для прийняття рішень. Одним із найважливіших завдань контролінгу автор визначає розробку методики корегування планів підприємства та їх координацію. Окрему увагу слід звернути на те, що на думку Т. Ю. Теплякової, контроль та контролінг є відмінні і навіть протилежні за змістом поняття, оскільки основне завдання контролінгу – управляти, а контролю – здійснювати контроль [112, с. 12].

Схожої думки притримуються науковці І. В. Бородушко, Є. К. Васильєва, які вважають, що контролінг – це інструмент методичного та інформаційного забезпечення процесу управління, сукупність методів оперативного та стратегічного менеджменту, обліку, планування, аналізу і контролю. Контролінг, на їх думку, виконує сервісну та інтегруючу функцію основних процесів управління, однак найголовнішим його завданням є інформаційне забезпечення, яке створює передумови для аналізу зовнішніх і внутрішніх проблем підприємства [10, с. 162]. Варто зазначити, що автори вказують на те, що контроль і контролінг – різні поняття, оскільки контроль є елементом контролінгу, що координує системи планування, контролю та інформаційну систему [10, с. 152].

Більшість науковців розмежовують стратегічний та оперативний контролінг, оскільки метою контролінгу є досягнення цілей підприємства, які можна розділити на стратегічні та оперативні. Тому і контролінг, що допомагає досягти цілей підприємства, розділяють на стратегічний та оперативний.

Виходячи із сучасного бачення вченими контролінгу, стратегічний контролінг докорінно відрізняється від оперативного, оскільки по своїй суті він означає «робити правильну справу», а оперативний контролінг – «робити правильно» [43]. Основні відмінності полягають в наступному:

- ціль стратегічного контролінгу полягає у забезпеченні довгострокової життєдіяльності підприємства, а оперативного – забезпечити успішну роботу на протязі короткострокового періоду;
- стратегічний контролінг орієнтується на досягнення стратегічних цілей та створення нових потенціалів успіху, в той час як оперативний орієнтується на короткострокові цілі та завдання;

- основними підконтрольними показниками стратегічного контролінгу є доля ринку, рівень якості, ступінь досягнутості стратегічних цілей, ступінь виконання стратегічних завдань, а оперативного – прибутковість, рентабельність, ліквідність у короткостроковому періоді;

- в залежності від ієрархічного рівня управління стратегічний контролінг використовується вищим керівництвом – радою директорів, топ-менеджерами, у той час як оперативний використовується функціональними та лінійними управліннями нижчого рівня організаційної структури.

- стратегічний контролінг забезпечений альтернативними планами, та встановлює цільові орієнтири для оперативного контролінгу.

Позиції вчених щодо змісту стратегічного контролінгу суттєво різняться.

Так, дослідник в галузі стратегічного менеджменту А. Н. Петрова визначає стратегічний контролінг, як «інструмент координації функції стратегічного планування, контролю та інформаційного забезпечення процесу стратегічного планування та управління» [105, с. 452]. На її думку, головним призначенням стратегічного контролінгу є підтримка життєздатності стратегічного плану. При цьому важливо здійснити перевірку адекватності стратегії, розробити систему стратегічного контролю та оцінки прийняття стратегічних рішень з подальшим корегуванням планів, а також інформаційну систему раннього попередження та виявлення загроз зовнішнього середовища, або навпаки сприятливих умов. А. Н. Петрова зазначає, що стратегічний контролінг повинен здійснюватись безперервно як система контролю процесу розробки та реалізації стратегічних планів підприємства.

Такої ж думки притримується Т. Ю. Теплякова, яка вважає, що: «стратегічний контролінг координує функції стратегічного планування, контролю і системи стратегічного інформаційного забезпечення, в той час як оперативний контролінг координує процеси оперативного контролю, обліку та звітності підприємства при функціонуванні сучасної інформаційної системи» [112, с. 17-21].

Дослідник С. А. Смірнов спирається на праці Д. Хана, який вбачав у контролінгу, в першу чергу, інструмент планування та контролю. Однак, С. А.

Смірнов доповнює функції стратегічного контролінгу, окрім планування та контролю, аналізом зовнішнього та внутрішнього середовищ, цільовим керуванням підприємством. Відповідно до позиції цього автора, стратегічний контролінг – це елемент загального контролінгу, який керує середовищем підприємства, виявляє фактори успіху, розробляє альтернативні стратегії [97].

За А. Гавайлером [142; 97] основна мета стратегічного контролінгу полягає у формуванні системи управління та планування, яка б дозволила досягти стратегічних цілей, а також своєчасному виявленні причин відхилення від намічених цілей та здійснення корегування. Автор А. Гавайлер виділив вісім основних проблем, які може вирішити стратегічний контролінг [97, с. 34]:

- перевірка стратегічних планів на їх повноту, матеріальну та формальну відповідність;
- поточний контроль «критичних» зовнішніх та внутрішніх умов, що лежать в основі стратегічних планів;
- контроль стратегічних рішень, виходячи із аспектів терміну виконання;
- поточний контроль оперативної діяльності з позиції можливої загрози для стратегічного плану;
- перевірка стратегічної ситуації на основі аналізу та моніторингу;
- перевірка розмежованості стратегічних одиниць;
- періодичний контроль визначальних видів діяльності.

На думку німецького вченого П. Ховарта [45], стратегічний контролінг охоплює час реалізації стратегії від стратегічного планування до стратегічного управління. По суті, за П. Хвартом, стратегічний контролінг – це постійне узгодження управлінських рішень із загальною ціллю організації.

У Німецькому бізнес - адмініструванні прийнято називати стратегічним контролінгом координацію менеджменту шляхом отримання управлінської інформації про різні аспекти діяльності організації.

Автор І. Є. Давидович [25, с. 18] характеризує систему стратегічного контролінгу як набір показників, які характеризують зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

На думку Ю. П. Аніскіна [2], основне призначення стратегічного контролінгу - своєчасне попередження кризового стану, шляхом перевірки правильності прийнятих стратегічних рішень. Автор виділяє три основні задачі стратегічного контролінгу. Перша задача полягає у виявленні проблем та коригуванні діяльності до того як проблеми переростуть у кризу, а саме:

- аналіз господарського стану підприємства;
- прогнозування економічних показників;
- розрахунок ймовірних відхилень та своєчасні дії;
- пошук «слабких» місць у процесі господарської діяльності.

Друга задача – адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища шляхом контролю та регулювання.

Третя задача є – інформаційне забезпечення процесу планування. В рамках цієї задачі виконується:

- розробка методик планування;
- визначення інформації, на основі якої здійснюється планування;
- встановлення граничних значень відхилень для оцінки параметрів діяльності;
- аналіз причин та внесення пропозицій по зменшенню відхилень;
- облік, аналіз та контроль визначених параметрів;
- розробка інструментів планування, контролю і прийняття управлінських рішень;
- стимулювання працівників;

Функції стратегічного контролінгу за трактовкою Ю. П. Анаськіна є:

- моніторинг стану зовнішнього середовища;
- управлінська функція;
- сервісна функція (забезпечення аналітичною інформацією);
- розробка методології прийняття рішень, їх координація та контроль.

Група авторів [9, 81, 116] А. А. Блажевич, С. А. Попов, та інші розуміють стратегічний контролінг як комплексну координацію всіх елементів системи стратегічного управління. С. А. Попов визначає стратегічний контролінг як цільову підсистему стратегічного менеджменту, яка оцінює хід реалізації стратегії, можливість та доцільність подальшого дотримання цієї стратегії з'ясовує, чи

сприятиме стратегія досягненню місії та стратегічних цілей [81].

Автор Е. В. Толкачева вважає, що стратегічний контролінг направлений на підтримку раціональності управлінських рішень та виділяє три типи стратегічного контролінгу [116]:

- контроль вихідних даних, що важливо для процесу стратегічного планування, прогнозування сценаріїв розвитку, урахування змін зовнішнього та внутрішнього середовищ;

- контролінг реалізації, який являє собою координацію та контроль етапів стратегічних програм, забезпечує відповідність стратегічних та оперативних дій;

- стратегічне спостереження, що є особливим видом стратегічного контролінгу оскільки він являє собою систему раннього виявлення загроз та можливостей у зовнішньому середовищі.

В. В. Ковалевський, Е. В. Толкачева [115] притримуються думки, що стратегічний контролінг виник внаслідок недосконалості стратегічного управління, яке має «вузькі» місця. При цьому вони виділяють ряд обмежень стратегічного управління, такі як: нездатність стратегічного керівництва своєчасно і швидко приймати правильне рішення в конкретній ситуації, непристосованість стратегічного управління к швидким змінам зовнішнього середовища, часта невідповідність між стратегічним плануванням та реалізацією стратегії. Вони вбачають місце контролінгу на етапі планування та реалізації стратегії.

С. М. Багашев вважає, що стратегічний контролінг – це підсистема стратегічного менеджменту, яка координує функції стратегічного аналізу, цілевстановлення, планування та корекції стратегії; контролює функціонування системи управління в цілому, а також встановлює, розвиває та контролює систему стратегічного інформаційного забезпечення, оцінює хід виконання стратегії. Автор виділяє окремо поняття «тактичний контролінг», який оцінює ефективність окремих функцій і робіт [6, с. 121].

В. В. Ковальов вважає, що метою стратегічного контролінгу є забезпечення виживання підприємства у довгостроковій перспективі, проведення антикризової політики, підтримки потенціалу успіху компанії, відслідковування руху

підприємства до намічених стратегічних цілей. В той же час ціллю оперативного контролінгу автор вважає створення системи управління по досягненню поточних цілей підприємства [6, с. 308 - 311].

Дослідивши сутність стратегічного та оперативного контролінгу, можна зробити наступні висновки:

- стратегічний контролінг - це частина загального контролінгу і є системою привентивного управління під час реалізації довгострокових планів компанії. В той же час, стратегічний контролінг – це система по досягненню довгострокових цілей підприємства шляхом вчасного коригування планів підприємства. Стратегічний контролінг повинен сприяти використанню сильних сторін підприємства та створювати нові потенціали успіху. Призначенням стратегічного контролінгу є забезпечення життєдіяльності підприємства, підтримка потенціалу успіху та «відстежування» руху підприємства до поставлених стратегічних цілей розвитку, запобігання банкрутству;

- оперативний контролінг – це система привентивного управління на етапі реалізації короткострокових планів для досягнення короткострокових цілей організації. Оперативний контролінг направлений на координацію систем оперативного планування, інформації та контролю. Включає в себе такі інструменти як управлінський облік, бюджетування, контролінг функціональних напрямків діяльності, інформаційно-аналітичну підтримку прийняття рішень менеджерами середньої ланки. Варто відзначити, що оперативний контролінг тісно взаємодіє зі стратегічним контролінгом шляхом узгодження та коригування планів та напрямків діяльності. Головне завдання оперативного контролінгу – управляти підприємством так, щоб досягнути короткострокових цілей. Контролінг на підприємстві координує та контролює процес реалізації стратегії, надає інформацію про відхилення від нормативів, розробляє коригуючі рішення, вносить корективи у плани.

Основними перевагами застосування стратегічного контролінгу є:

- безперервне узгодження стратегічних цілей та планів підприємства із умовами середовища;
- забезпечення взаємоз'язку та координації реалізації планів на стратегічному

та на оперативному рівнях;

- здійснення безперервних покращень якісних та кількісних показників підприємства;

- вдосконалення системи стратегічного управління підприємством, шляхом підвищення її гнучкості та швидкості реагування, а також безперервне самовдосконалення менеджменту.

Із проведеного аналізу вітчизняних та зарубіжних джерел можна зробити висновок, що контролінг виник внаслідок підвищення мінливості середовища та ускладнення процесів та функцій управління, які потребують додаткової координації у відповідності до змін навколишнього середовища. Функції контролінгу поступово розширюються і трансформуються від облікових та інформаційних до координації всіх підсистем управління. На сьогодні інформаційні потреби керівництва зростають, тому основна мета контролінгу – забезпечення превентивного управління, яке потребує додаткової координації всіх підсистем управління у відповідності до змін середовища.

Тому ми є прихильниками координаційної концепції і вважаємо, що за своєю сутністю контролінг є рефлексією управлінських рішень, що тотожне поняттю «управління управлінням». Контролінг здійснює координацію процесу управління, та наукову рефлексію, яка реалізується як «самоусвідомлення», «самоаналіз» керівниками своїх дій та управлінських методів для прийняття ефективних рішень.

Рефлексія (у перекладі з лат. *«reflexio»* — відображення) — це філософський науковий метод, який направлений на осмислення та дослідження інших методів пізнання, концепцій, підходів. Вона проявляється у тому, що у якості об'єкта дослідження виступає його суб'єкт. Цей метод забезпечує неперервне самоудосконалення суб'єкту дослідження. Рефлексія є думка, спрямована на думку (або спрямована на саму себе), в той час, як координація - це головна функція процесу управління, яка забезпечує, по-перше, його єдність та безперервність і, по-друге, взаємозв'язок усіх функцій; координація забезпечує узгодженість у часі й просторі дій суб'єктів управління, а також між системою в цілому і зовнішнім середовищем.

Розглянемо поняття «координація управління». Оскільки за сутністю управління є координуючою дією, впливом суб'єкта на об'єкт зі зворотним зв'язком, то «координація управління», означає управління суб'єктом управління, або тотожне поняттю «самоуправління», або «управління управлінням». Якщо організацію представити як систему обміну інформацією керуючої підсистеми з керованою системою, то «управління управлінням», або «координація управління» означає, що в цьому випадку відбувається управління керуючою підсистемою, яке передбачає рефлексію управлінських дій. В результаті її виконання в керуючій підсистемі відбувається вдосконалення всієї системи.

Отже, оскільки стратегічний контролінг за своєю сутністю полягає у рефлексії стратегічних рішень, що є самоперевіркою або самовдосконаленням, то можна зробити висновок, що контролінг реалізується як система самоперевірки прийнятих рішень. Однак, з точки зору науки контролінг не ставить під сумнів прийняті рішення топ-менеджменту, мета контролінгу – підтримувати та координувати прийняті рішення з усіма підсистемами підприємства та надати релевантну, проаналізовану інформацію та рекомендації керівництву про хід виконання управлінських рішень та про можливі ризики та вигоди. На основі контролінгу шляхом вдосконалення процесу реалізації управлінських рішень з точки зору найбільшої вигоди для підприємства, керівництво отримує можливість своєчасного коригування та вдосконалення своїх дій під час мінливих змін середовища.

Оскільки в результаті прийнятих стратегічних рішень обирається відповідна стратегія, що відображається у стратегічних планах, програмах, проектах, реалізація якої здійснюється шляхом розробки стратегічної тактики, політики, правил та процедур, тому можна зробити висновок, що контролінг здійснюється під час процесу реалізації стратегії. Його метою є відстеження ходу реалізації стратегії, розробка та внесення корегуючих впливів до настання можливих загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Узагальнивши вищенаведені підходи до визначення поняття контролінгу, можна зробити висновок, що вони не розкривають єдиного визначення контролінгу. Теорія контролінгу ускладнюється тим, що багато авторів ототожнюють контролінг

з управлінським обліком, зі стратегічним управлінням, контролем та координацією.

На основі проведення аналізу теоретичних засад контролінгу ми дійшли висновку, що **контролінг – це відокремлена превентивна управлінська діяльність, предметом якої є координація стратегічних та оперативних планів на етапі їх реалізації, що обумовлена частими змінами зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому функціонує підприємство.**

Контролінг націлений на підвищення ефективності діяльності у довгостроковому та короткостроковому періодах, створення конкурентних переваг на ринку та має на меті забезпечення ефективної реалізації стратегій підприємства за рахунок вчасного виявлення загроз середовища організації та своєчасної координації всіх підсистем підприємства. Він повинен включати інформаційно-аналітичну базу ключових підконтрольних показників та систему відповідних рішень для здійснення корекції стратегії у процесі реалізації.

Контролінг координує підсистему інформаційного забезпечення та стратегічного контролю, що спрямований на виявлення можливих у майбутньому, але не врахованих дотепер у процесі планування подій, які суттєво можуть суттєво вплинути на діяльність підприємства і поставити під сумнів успіх запланованих заходів [5, с.122].

Контролінг має ряд переваг, які не можуть забезпечити діючі системи управління в умовах мінливого середовища (системи ранжування стратегічних завдань, управління по сильним та слабким сигналам, управління в умовах стратегічних несподіванок, а саме:

- контролінг пропонує механізм збору, аналізу, швидкої науково - обґрунтованої інтерпретації інформації про зовнішні та внутрішні загрози підприємства та забезпечує максимально швидку та науково обґрунтовану реакцію на зміни у середовищі;

- контролінг вчасно координує стратегію підприємства у відповідності до змін оперативних даних інформаційної бази управлінського обліку;

- контролінг аналізує інформацію про загрози в контексті стратегічних цілей, та «контрольних точок» виконання стратегії;

- контролінг постійно самовдосконалюється та корегується шляхом формування бази знань та досвіду, має здатність до корекції алгоритму контролінгу, зі встановленою періодичністю переглядає власні методи, кола експертів, та передбачає оцінку ефективності контролінгової діяльності.

На основі аналізу змісту понять стратегічного та оперативного контролінгу визначене місце стратегічного контролінгу у системі стратегічного управління, що ілюструє рис. 1.1. На останньому видно, що контролінг відокремлюється від поточного контролю та контролю передумов, однак вдосконалює стратегічний нагляд – контроль майбутнього, контроль загроз зовнішнього та внутрішнього середовища, що ще не реалізувались.

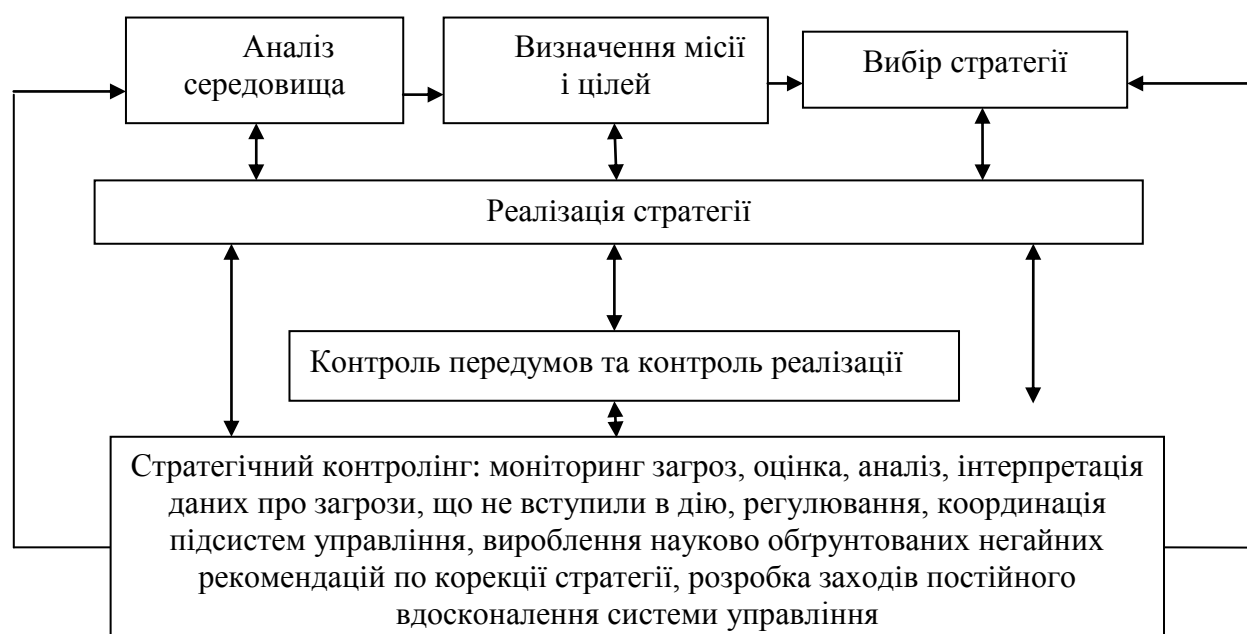


Рисунок 1.1 - Місце стратегічного контролінгу в системі стратегічного управління

Важливо зазначити, що поняття «контролінг» перебуває у тісному взаємозв'язку із координацією, контролем, регулюванням та управлінським обліком. Причиною цього є те, що центральними функціями контролінгу є координація та контроль різних функціональних підсистем, що діють на підприємстві, зокрема всіх ланок системи управління шляхом своєчасного проведення превентивних заходів по корекції стратегії до настання загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ, дані

про які накопичуються у інформаційній базі управлінського обліку. Така взаємодія цих функцій пов'язана з необхідністю швидко обробляти та передавати управлінську інформацію між різними підрозділами підприємства.

Координація являє собою діяльність по взаємоузгодженню процесів функціонування всіх складових елементів системи управління організацією [12; 120]. Це функція контролінгу, яка забезпечує узгодженість та гармонізацію процесу реалізації різних планових завдань, рівномірний хід виробництва і усунення «вузьких місць». Механізм координації – це спосіб досягнення її цілей. Способами координації є: розподіл задач, створення спеціальних відділів з метою взаємоузгодження підсистем підприємства, створення ефективної інформаційної системи, спостереження за змінами середовища, розробка спеціальних правил, процедур, нормативів, стандартів, організаційних структур, операційно-технологічних карт [49].

Менеджера, який визначає перелік робочих завдань та розподіляє їх між виконавцями називають координатором. В сучасних умовах навколишнього середовища у процесі реалізації планів підприємства виникає потреба у додатковій координації. Вона реалізується шляхом безперервного вироблення рішень на основі інформаційних даних, що отримані із підсистеми випереджувального контролю. На основі вироблених рішень, що є результатом узгодження ситуації навколишнього середовища підприємства і поточним станом стратегії, здійснюється превентивне регулювання. Регулювання – це функція, що здійснює подолання конфлікту або невідповідностей, та яка спрямована на усунення їх причин та наслідків і реалізується за допомогою превентивних заходів.

Виконуючи функції координації, контролю та регулювання, контролінг впливає на хід реалізації стратегії шляхом випередження зародження проблем підприємства. Координація у контролінгу забезпечує організацію якомога ефективнішого використання всіх видів ресурсів організації, єдність та односпрямованість управлінських рішень. В той же час, контролінг як управлінська діяльність, здійснює поточний контроль реалізації планів та контроль рівня загроз, що можуть впливати на реалізацію стратегії.

Можна зробити висновок, що контролінг реалізує функцію координації, узгоджуючи систему реалізації планів із зовнішнім та внутрішнім середовищем на основі контролю та регулювання відповідних показників, забезпечуючи чітким планом дій в конкретний момент зміни ситуації.

Багато науковців розуміють контролінг як управлінський облік. Це пов'язано з тим, що контролінг та управлінський облік формувались у тісній взаємодії. У сучасній теорії управління доведено, що контролінг вийшов за межі управлінського обліку, оскільки він є окремим науковим напрямом, має визначені функції, цілі та задачі, і являє собою дієвий управлінський інструмент. В той же час, контролінг використовує інформацію управлінського обліку з метою координації стратегічних планів підприємства.

Управлінський облік являє собою систему збору та обробки управлінської інформації, її подальший аналіз та підготовку для прийняття рішень у процесі організації планування та контролю. Важливо зазначити, що в сучасних умовах глобалізації управлінський облік став не тільки функцією управління, а й перетворився на глобальну інформаційну систему. Управлінський облік почав формуватися з кінця XVII ст. у вигляді виробничого обліку; на початку XX ст. перетворився у підсистему бухгалтерського обліку, з початку 80-х р. управлінський облік почав виконувати роль комплексної інформаційної системи на підприємстві, та на початку 90-х років він став базою контролінгу, тобто інформаційною системою для аналізу планування та контролю діяльності підприємства з точки зору досягнення рефлексії управлінських рішень та орієнтації на виживання у складних умовах зовнішнього середовища.

Особливістю управлінського обліку на підприємствах, де переважає континентальна модель управлінського обліку (Австрія, Німеччина, Нідерланди) контролінг вважають специфічною діяльністю для досягнення цілей підприємства, яка полягає у координації підсистем планування, інформації та аналізу [93, с. 10]. Фактично управлінський облік, фінансовий менеджмент, прийняття рішень взаємодіють у площині контролінгу.

Кардинальною відмінністю управління на основі контролінгу у країнах

Західної Європи є відмова від функціональної спеціалізації управлінської праці, а контролери – це спеціалісти універсального профілю, що є необхідною умовою для координаційної діяльності. Контролінг інтегрує інформацію всіх функціональних підсистем та взаємодіє із управлінським обліком через використання інформації всіх підсистем підприємства, наприклад, у результаті стратегічного планування створюються стратегічні програми, тактичного – тактичні плани, бюджети; у процесі контролю – регламенти, нормативи, приписи; у результаті аналізу – відповідні аналітичні обзори, схеми, таблиці. Цю інформацію об'єднує управлінський облік, який накопичує та систематизує її за допомогою сучасних комп'ютерних автоматизованих систем управління.

Суттєвою вимогою до управлінського обліку є те, що він формує аналітичні звіти про витрати, доходи, фінансові і нефінансові показники діяльності підприємства. В той же час, об'єктами управлінського обліку є ресурси та їх джерела, а також результати діяльності та процеси.

Сучасний управлінський облік має визначені цілі, форми та методи, систему збору та реєстрації інформації.

Умовно виділяють три рівні управлінського обліку: операційний, тактичний і стратегічний. Мета оперативних звітів є контроль поточної діяльності. На тактичному рівні розглядаються питання ефективності використання ресурсів, на стратегічному – визначаються загальні напрямки функціонування підприємства, перспективні проекти, вихід у нові ринки, метою стратегічного обліку є - контроль стратегічних цілей. Управлінський облік також диференціюється по функціональному спрямуванню: підприємницький та облік у господарських процесах підприємства, облік постачальницької діяльності, управлінський облік виробничої та фінансово-збутової діяльності.

В той же час, варто зазначити, що стратегічний та оперативний контролінг координує реалізацію стратегічних планів на основі відповідного стратегічного та оперативного управлінського обліку.

Оперативний контролінг призначений для оперативної адаптації та реагування на середовище організації, в процесі реалізації він тісно взаємодіє з оперативним

управлінським обліком, та використовує його інформаційну базу.

Стратегічний контролінг призначений координувати функції управління для досягнення стратегічних цілей та спирається на стратегічний управлінський облік.

До об'єктів системи стратегічного управлінського обліку відносять такі основні складові: центри відповідальності (юридичний, маркетинговий, виробничий, бухгалтерський відділи), бізнес-процеси (облік, організація, мотивація, планування), витрати всіх центрів відповідальності [66, с. 63].

До систем стратегічного управлінського обліку відносять:

- системи складання прогнозів, які включають прогнози стану показників зовнішнього та внутрішнього середовищ;

- планування, що передбачає складання бюджетів підприємства у розрізі центрів відповідальності;

- систему обліку фактичних витрат підприємства;

- систему аналізу ефективності діяльності роботи центрів відповідальності;

- систему контролю виконання бюджетів підприємства.

Отже, контролінг використовує інформацію управлінського обліку, тому вибір його системи повинен стати завданням стратегічного контролінгу. Управлінський облік у сучасних умовах господарювання здійснюється за допомогою комплексних інформаційних автоматизованих систем управління підприємством.

На сьогодні у світі існує численна кількість прикладних інформаційних автоматизованих систем управлінського обліку, які включають модуль – «контролінг». Однією із найвідоміших на вітчизняному просторі є інформаційна розробка «Галактика» – суцільна інтегрована система управління підприємством. Вона включає модуль «контролінг», який призначений для обліку та аналізу витрат компанії у процесі формування собівартості з урахуванням різних аспектів їх утворення: цін постачальників, непрямих витрат та інших складових. Модуль використовує інформацію зі спеціальних інформаційних звітів, що відображають первинні бухгалтерські операції та дозволяє вирішувати наступні функції:

- систематизація цінових перспектив та розрахунок цін на продукцію;

- планування, облік та аналіз витрат підприємства;

- розрахунок та облік собівартості продукції або послуг;
- економічний аналіз виробничої ситуації.

Модуль включає складні системи математичних алгоритмів обчислення аналітичних показників діяльності підприємства, що дозволяє приймати оптимальні управлінські рішення відповідно до ситуації, що склалась у навколишньому середовищі підприємства. Висновок про таку ситуації робиться на основі постійного співставлення та порівняння показників інформаційного блоку «планування» із фактичними показниками модулю «управління виробничою логістикою», а також інших інформаційних складових системи управлінського обліку, таких як: «операційні бюджети», «баланс підприємства», «економічні показники», «калькуляція собівартості». На основі аналізу, що здійснюється під час реалізації контролінгу формуються спеціальні звіти по розрахунку собівартості продукції чи послуг підприємства, на основі яких приймаються управлінські рішення.

Іншим відомим розробником автоматизованих систем управління підприємством є відома німецька компанія «SAP SE». Основним напрямком діяльності цієї компанії є створення програмних продуктів, що забезпечують інформацією всі ланки керівництва у режимі реального часу. Компанія налічує десятки програмних продуктів, де одним із найбільш важливих компонентів є контролінг. Контролінг у прикладних програмах «SAP R3» відповідає за координацію та оптимізацію всіх бізнес-процесів компанії підприємства, виконуючи взаємодію модулів: «Виробництво», «Фінансовий обіг», «Збут», «Управління матеріальними потоками», «Управління кадрами». На базі контролінгу здійснюється облік всіх витрат та результатів організації. У системі SAP R3 модуль контролінг має такі можливості:

- здійснення окремо бухгалтерського та управлінського обліку;
- облік непрямих витрат за місцями їх формування;
- облік витрат підприємства за місцем їх виникнення у розрізі окремих бізнес-процесів;
- контроль та оцінка запасів;
- вироблення заходів для контролю бюджетів підрозділів підприємства;

- контроль витрат, що виникають під час проектування та вироблення продукції;
- контроль та аналіз збуту та отриманих результатів діяльності організації;
- облік джерел формування прибутку у розрізі окремих підрозділів та бізнес-одиниць;
- надання аналітичної інформації менеджменту компанії про стан показників підприємства;

Крім того, програмний продукт «Галактика» дає можливість обирати та використовувати різні методи та технології обліку та аналізу витрат на підприємстві.

Іншим відомим розробником інформаційного забезпечення контролінгу є корпорація «Парус». У корпорації під контролінгом розуміють концепцію загальноуправління компанією. Тому програмний продукт «Парус підприємство. Версія-8» включає такі елементи як: «Планування», «Інформаційне забезпечення», «Аналіз» та «Управління». Вважається, що контролінг виконується під час їх функціонування.

Розробники компанії «1С. Підприємство» визначають контролінг як складову TQM – Total Quality management або загальну систему управління якістю на підприємстві. Вона є технологією взаємодії таких компонентів як: бюджетування, стратегічне управління, контроль, облік, аналіз, звітність підприємства. На сьогодні «1С. Підприємство» є однією із найбільш доступних та поширених автоматизованих систем управління і пропонує програмні продукти комплексної автоматизації управління, що включає такі складові: управління запасами, закупівлею та продажем, управління системою відносин з клієнтами, ціноутворення, виробничий та бухгалтерський облік, моніторинг аналізу ефективності. Всі ці компоненти є джерелом формування та накопичення інформації контролінгу.

Ще одним відомим розробником програмних продуктів для автоматизованого управління організацією є корпорація «UBC», яка виконує впровадження контролінгу у підприємства за напрямками: реінжиніринг бізнес-процесів, управління проектами, управлінський та фінансовий облік, стратегічне управління. Тобто, контролінг реалізується як комплексне управління організацією.

Загалом можна зробити висновок, що програмні продукти, що включають контролінг та представлені на ринку інформаційних послуг, у більшій мірі орієнтовані на облік та аналіз витрат підприємства, а також координацію та контроль місць їх виникнення у розрізі центрів формування цих витрат. В той же час, широкий арсенал програмних продуктів націлений на внутрішній бухгалтерський та управлінський облік, що є недостатнім у сучасних умовах середовища функціонування підприємства оскільки вони не забезпечують менеджера методами аналізу та прогнозування стану зовнішнього середовища організації.

Оскільки контролінг реалізує проактивне управління, що спрямоване на своєчасне виявлення очікуваних загроз середовища підприємства, тому особливої уваги треба приділити особливостям аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Управління є способом взаємодії організації із зовнішнім та внутрішнім оточенням, шляхом вироблення оптимальних управлінських впливів. Варто зазначити, що сучасне ефективне управління повинно, в першу чергу, дотримуватись наукових принципів менеджменту: цілеспрямованості, спланованості, компетентності, дисципліни, стимулювання, ієрархічності динамічної рівноваги, економічності, взаємозалежності [59]. Сутність останнього вказує на те, що при виробленні управлінських рішень, необхідно враховувати будь-який можливий вплив змін факторів середовища на всі інші фактори і при цьому узгоджувати діяльність організації таким чином, щоб досягати цілей організації.

Особливої уваги потребує зовнішнє середовище, оскільки його негативний вплив може призвести до деградації підприємства. В той же час, важливим аспектом є виокремлення поняття «загроза», оскільки не всі фактори середовища можуть чинити негативну дію на підприємство та потребують ретельного вивчення. Під загрозами внутрішнього та зовнішнього середовища слід розуміти можливість реалізації певних подій, які можуть спричинити негативний вплив на діяльність підприємства. Загроза – це є форма небезпеки, яка знаходиться на стадії переходу з можливості у дійсність [23, с. 66].

М. П. Андрійчук О. В. Стащук зазначають, що загрозою є будь-яка дія або, явище, що може спричинити негативні наслідки для підприємства та пропонують враховувати такі внутрішні загрози: бездіяльність працівників, низький технологічний рівень виробництва, недостатній обсяг робочого капіталу, помилки у фінансовому менеджменті, зниження ефективності діяльності підприємства, можливість організаційних, матеріальних, фінансових втрат, а також втрати іміджу фірми. До зовнішніх загроз науковці відносять кризу грошово-кредитної системи держави, невиконання законодавства суб'єктами господарювання, високе податкове навантаження, високі кредитні ставки банківських установ, невиконання зобов'язань контрагентами [104, с. 221]. В той же час, автори вказують, що зовнішні загрози не можуть бути усунуті у процесі управління. Важливо зазначити, що поняття «загроза» близька до поняття «ризик», однак ризиком як правило називають ймовірність настання певної небажаної події, в той час як «загроза» є більш широким поняттям.

На сьогодні не існує єдиного підходу до аналізу внутрішнього та зовнішнього середовищ. Середовище організації складне і тому для його аналізу доцільно використовувати ситуаційний та системний підходи, залучати експертів для визначення факторів, що найбільш негативно впливають на реалізацію стратегії. З цієї причини доцільним є поділ середовища на складові.

Вибір складових внутрішнього середовища підприємства залежить від умов конкретного підприємства, специфіки його галузевої діяльності, а також від ситуації, яка склалась на підприємстві. Внутрішнє середовище можна представити як комплекс показників кожної з його підсистеми [107].

З позицій сучасного менеджменту зовнішнє середовище – це сукупність суб'єктів і сил, що знаходяться за межами організації і чинить будь-який вплив на ефективність її діяльності. За визначенням М. М. Мартиненко зовнішнє середовище є сукупність факторів, що знаходяться поза організацією та впливає на її діяльність. Характеристиками зовнішнього середовища є складність, динамізм, взаємозалежність, невизначеність.

Основним чинникам зростання рівня невизначеності зовнішнього середовища

є стохастичність і нестійкість соціально-економічних процесів, невизначеність яких зростає з ростом динамічності зовнішнього середовища. Недостатньо повний облік впливу будь-якого фактора середовища та умов його зміни веде до неадекватної оцінки поточної ситуації на підприємстві, що в свою чергу, спричинить за собою помилки при управлінні стратегією організації.

Однак, більшість науковців зазначають, що вивчення всього середовища потребує значних ресурсів, тому доцільно аналізувати тільки ті його впливи, які є найбільш суттєвими для господарської діяльності підприємства. Можна стверджувати, що саме ті фактори зовнішнього середовища, які провокують посилення негативних факторів внутрішнього середовища, повинні бути досліджені та підлягають ретельному регулярному моніторингу.

У сучасній літературі не визначений єдиний підхід до аналізу зовнішнього середовища організації. Так, Ф. Котлер вважає, що зовнішнє середовище складається з шести основних складових: економічних, природних, демографічних, наукових, технологічних, політичних та культурних [46]. В той час як інші науковці відокремлюють два рівні зовнішнього оточення:

1. Загальне макросередовище, що впливає на підприємство через зміну макроекономічних показників;
2. Мікросередовище або «близьке оточення», яке складається із факторів, що чинять прямий вплив на діяльність підприємства. Фактори близького оточення ділять на такі підгрупи: покупці, постачальники, конкуренти, місцеві закони та накази.

Для аналізу та моніторингу загроз внутрішнього та зовнішнього оточення доцільно розділити середовище підприємства на три підсистеми: підсистема внутрішнього середовища, підсистема мікросередовища (близького оточення), та підсистема макросередовища. Загрози, що включаються у ці підсистеми наведені у додатках В.7 – В.8.

Підсистема внутрішнього середовища включає такі складові: маркетингова підсистема, організаційна, виробнича, кадрова.

Підсистема мікросередовища включає: споживачі, постачальники,

конкуренти, посередники, контактні аудиторії.

Підсистема макросередовища включає складові: економічна, соціальна, політично-правова, технологічна, екологічна.

Такий підхід до аналізу загроз середовища забезпечує системність у виборі та всеохоплюваність більшості загроз.

Важливо зазначити те, що внутрішні загрози можна попередити та уникнути, в той час як зовнішні загрози загального оточення є некерованими, однак, їх можливий вплив повинен бути врахований у процесі управління. Загрози близького оточення можуть бути частково усунені.

Іншим важливим аспектом управління на основі контролінгу є розробка превентивних заходів у процесі реалізації стратегії підприємства. Сутність цих заходів полягає у нейтралізації виявлених та очікуваних загроз або підготовки до них з метою зменшення їх негативних наслідків. Управлінській науці на сьогодні відомі такі методи управління в мовах дії загроз: «ухилення від загроз», «передача ризику», метод «локалізації», «дисипації», «компенсації», «зниження ризиків» [75]. Ці методи передбачають використання універсального переліку заходів управління у мінливих умовах середовища.

Зокрема метод «ухилення від загроз» передбачає використання інструментів страхування діяльності підприємства, відмову від ненадійних контрагентів, уникнення сумнівних інноваційних проектів.

Іншим методом, що також передбачає використання інструментів страхування є метод «передачі ризиків», зокрема він включає використання «хеджування» - методу страхування ризиків, спричинених несприятливою ситуацією на ринку. У цьому випадку підприємство несе додаткові витрати у розмірі страхових премій, що сплачуються банку або страховій компанії за послуги страхування.

Метод «локалізації загрози» передбачає відокремлення структурного підрозділу, який несе потенційну загрозу для всього підприємства, надання йому окремої самостійності та поступове зниження негативних ситуацій.

Метод «дисипації» включає розподіл ризиків між власниками компанії, диверсифікацію виробництва та інвестиційного портфеля, розширення переліку

споживачів та постачальників.

Метод «компенсації» включає активну маркетингову діяльність, створення страхових резервів на підприємстві, активний моніторинг стану зовнішнього середовища, створення спілок та об'єднань взаємної допомоги між підприємцями.

Найбільш ефективним методом у сучасних умовах можна вважати метод «зниження ризиків», який передбачає здійснення своєчасного впливу на ризик з метою його зниження; включає активні дії такі як: введення лімітів на обсяг дебіторської та кредиторської заборгованості, відкриття нових видів діяльності, диверсифікація діяльності, введення обмежень на використання ресурсів підприємства та інші.

В сучасних умовах підприємство потребує вдосконалення контролінгових механізмів, які здатні реагувати на вплив комплексу загроз середовища підприємства шляхом вдосконалення функцій координації та контролю з орієнтацією на сучасні системи управлінського обліку. Тому необхідно розробити модель контролінгу – набір способів та прийомів для вдосконалення реалізації функцій координації та контролю в контролінгу в умовах дії загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ.

На основі проведеного дослідження сутності контролінгу можна зробити висновок, що впровадження контролінгу вимагає розв'язання наступних задач:

1. Розробити концептуальну модель контролінгу в системі стратегічного управління підприємством;
2. Розробити експертну модель формування векторів зовнішніх та внутрішніх загроз підприємства в процесі реалізації стратегії;
3. Розробити методичні засади кількісного оцінювання міри впливу векторів загроз зовнішнього та внутрішнього середовища на контрольні точки реалізації стратегії.

Висновки до розділу 1

1. Системи стратегічного та оперативного управління, що функціонують на сучасних підприємствах, відрізняються складністю та низькою гнучкістю,

несвоєчасним реагуванням на загрозливий вплив змін у зовнішньому середовищі, відсутністю механізмів безперервної координації та корегування стратегічних і оперативних планів, недостатньо оперативною інформаційною підтримкою прийняття управлінських рішень, відсутністю налагодженої системи управлінського обліку, недостатністю самоконтролю менеджерів, недосконалою системою мотивації персоналу, відсутністю налаштованості на наукову рефлексію, тобто на механізми самовдосконалення організації. Стосовно стратегічного управління аналіз його теоретичних основ дав змогу зробити висновок, що основним недоліком управління є недосконалість системи стратегічного нагляду (контролю майбутнього), що спрямований на виявлення у майбутньому подій, які можуть вплинути на реалізацію стратегії. Проблема недосконалості стратегічного нагляду може бути вирішена на основі впровадження концепції контролінгу, яка є відповіддю на зміни у вимогах до сучасної системи управління.

2. У становленні контролінгу виділяють три етапи:

- кінець XV ст. – 30 – ті рр. XX ст. – за допомогою контролінгу вирішувалися економічні питання, питання фінансування та фінансових вкладів;
- 30 – ті рр. XX ст. – 80 – ті рр. XX ст. – контролінг став гнучкою оперативною системою управління прибутком організації, яка стала орієнтуватись на потреби споживачів;
- 80 – ті рр. XX ст. і триває дотепер – акцент змістився у бік комплексної координації системи планів підприємства відповідно до середовища.

3. На сьогодні не існує більш – менш узгодженого визначення поняття «контролінг». У всьому розмаїтті думок можна виділити два основні підходи: концептуальний та науково – практичний. Концептуальний підхід у свою чергу охоплює дві концепції: (а) – орієнтовну на інформаційну сутність контролінгу, яка розглядає його як інформаційну систему підтримки прийняття рішень; (б) – концепцію координації, що передбачає необхідність координації основних функцій управління. В рамках науково – практичного підходу до трактування поняття «контролінг» можна виділити три основні напрямки: прихильники першого напрямку розуміють контролінг як систему підтримки управління, прихильники

другого напрямку трактують контролінг як окрему управлінську функцію, третього – як технологію або інструмент управління. На нашу думку, зміст контролінгу найбільш обґрунтовано розкриває концептуальний підхід і його концепція координації.

4. Результати теоретичного аналізу та узагальнення сучасних досліджень дозволили визначити контролінг як відокремлену превентивну управлінську діяльність, предметом якої є координація планів на етапі їх реалізації, що обумовлена частими змінами зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому функціонує підприємство. Контролінг, що забезпечує координацію довгострокових планів є стратегічним; координацію короткострокових планів – оперативним.

5. Виходячи із сутності контролінгу, зроблено висновок, що у системі стратегічного менеджменту контролінг вдосконалює та розширює функцію стратегічного нагляду або «контролю майбутнього». Контролінг як управлінська діяльність включає: моніторинг загроз, їх облік, оцінку, аналіз, інтерпретацію даних про загрози, що не вступили в дію, регулювання, координацію всіх підсистем управління, вироблення науково обґрунтованих негайних рекомендацій по корекції стратегії.

6. Окреслено розмежування та взаємозв'язок понять «контроль», «контролінг», «координація» та «управлінський облік». Визначено, що контроль є складовою функцією контролінгу та реалізується як направлений контроль параметрів стану внутрішнього та зовнішнього середовищ, що направлений на запобігання появи відхилень показників реалізації стратегії. Координація у контролінгу полягає у своєчасній корекції планів підприємства на основі параметрів стану зовнішнього та внутрішнього середовищ. Управлінський облік є інформаційною базою контролінгу, у якій накопичується та обробляється інформація про стан внутрішнього та зовнішнього середовищ та показники реалізації стратегій. Система контролінгу може бути реалізована за допомогою автоматизованих систем управлінського обліку.

7. Впровадження контролінгу вимагає розв'язання наступних задач:

- розробити концептуальну модель контролінгу в системі стратегічного

управління підприємством;

- розробити експертну модель формування векторів зовнішніх та внутрішніх загроз підприємства у процесі реалізації стратегії;

- розробити методичні засади кількісного оцінювання міри впливу векторів загроз зовнішнього та внутрішнього середовища на контрольні точки реалізації стратегії.

Основні положення розділу 1 висвітлені у статтях – [98], [102].

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ АВТОТРАНСПОРТНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТА ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ НА ОСНОВІ КОНТРОЛІНГУ

2.1 Сучасний стан управління на вантажних автотранспортних підприємствах

Результати діяльності підприємств є важливим індикатором ефективності управління господарськими процесами. Для оцінки рівня управління на вантажних автотранспортних підприємствах України був проведений аналіз фінансово-господарської діяльності середніх підприємств, які здійснюють більшу частину обсягу перевезень вантажів у державі. Вибірка охоплювала п'ятнадцять підприємств і здійснена по всій території України. Аналіз ефективності управління проведено за період з 2011 року по 2013 рік. Аналіз проводився на базі дескриптивної моделі, що ґрунтується на використанні даних річної статистичної та фінансової звітності підприємств. У якості джерела фінансової звітності підприємств була використана державна база даних – [41]. Для узагальнення результатів аналізу фінансово-господарської звітності підприємств був застосований традиційний статистичний метод середніх та відносних величин, дисперсійний метод, неформалізований порівняльний та графічний методи.

З метою оцінки використано чотири групи показників діяльності підприємств, які, на нашу думку, дають найбільш точне та повне уявлення про стан управління підприємством.

Перша група охоплює показники вартості підприємств, яка включає коефіцієнт інвестиційної привабливості (співвідношення чистого прибутку від звичайної діяльності до власного капіталу) та бухгалтерську вартість АТП (різниця між активами та зобов'язаннями підприємства). В сучасній теорії управління фінансами категорія «вартість підприємства» є найважливішим комплексним показником, що показує стан підприємства на ринку та рівень управління на підприємстві. Цей показник враховують при прийнятті рішень щодо проведення

санації в організації або її ліквідації. У відповідності із «майновим підходом» [72] даний показник є основою визначення фінансової стійкості та є одним із головних індикаторів кредитоспроможності підприємства.

В другу групу входять показники ефективності роботи підприємства, а саме: рентабельність чистого доходу звичайної діяльності, рентабельність основної діяльності (співвідношення прибутку (збитку) основної діяльності до чистого доходу), рентабельність операційної діяльності, чистий дохід від звичайної діяльності (співвідношення прибутку від звичайної діяльності до чистого доходу), чистий дохід на одного працівника, питомі витрати операційної діяльності (співвідношення елементів операційних витрат до чистого доходу операційної діяльності).

До третьої групи віднесені показники платоспроможності: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт автономії, коефіцієнт заборгованості, коефіцієнт покриття запасів власними коштами, тривалість обороту оборотних активів.

Четверта група показників характеризує ділову та інвестиційну активність. Інвестиційну активність опосередковано характеризує коефіцієнт зносу, а ділову – коефіцієнт оборотності обігових коштів.

Дані про загальну динаміку середніх значень фінансово-господарських показників за 2011 – 2013 рр. характеризують дані, що наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Динаміка показників фінансово – господарської діяльності за 2011- 2013 рр.

№ з/п роки Показники		Роки			Темп приросту, %		
					ланцюговий		базовий
		2011	2012	2013	2012	2013,	2013
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Бухгалтерська вартість	2520,47	4547,20	4759,73	80,41	4,67	88,84
2	Коефіцієнт інвестиційної привабливості	13,12	0,14	0,12	-98,93	-14,29	-99,09
3	Рентабельність чистого доходу звичайної діяльності	0,09	0,06	0,09	-33,33	51,67	0,00

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
4	Рентабельність основної діяльності	0,07	-0,08	-0,04	-214,29	-50,00	-157,14
5	Питомі витрати операційної діяльності	0,94	0,79	1,59	-15,96	101,27	69,15
6	Рентабельність операційної діяльності	0,08	0,07	0,09	-12,50	28,57	12,50
7	Чистий дохід від звичайної діяльності, тис. грн.	5261,27	7616,00	5744,33	44,76	-24,58	9,18
8	Чистий дохід на одного працівника тис. грн.	52,80	70,41	58,99	33,35	-16,22	11,72
9	Поточна ліквідність	2,79	1,34	1,61	-51,97	20,15	-42,29
10	Коефіцієнт автономії	0,43	0,38	0,37	-11,63	-2,63	-13,95
11	Коефіцієнт фінансового левереджу	3,00	0,94	0,80	-68,67	-14,89	-73,33
12	Коефіцієнт покриття запасів власними коштами	0,37	0,32	0,33	-13,51	3,13	-10,81
13	Тривалість обороту оборотних активів, днів	596,39	321,6	430,45	-46,08	33,85	-27,82
14	Коефіцієнт зносу	0,71	0,64	0,62	-9,86	-3,13	-12,68
15	Коефіцієнт оборотності обігових коштів	1,62	2,1	1,86	29,63	-11,43	14,81

Відповідно до проведеного аналізу середній показник вартості на підприємствах за 2013 р. становив 4759, 73 тис. грн та збільшився у порівнянні з аналогічним показником 2012 р. на 4,67% і на 88,84% у порівнянні з 2011 р., що є загалом позитивною тенденцією.

Надзвичайно знизився коефіцієнт інвестиційної привабливості підприємств у

2013 р. та становив - 0,12, у той час, як у 2012 р. коефіцієнт інвестиційної привабливості був на 14,29% вищий та складав - 0,14. Найбільше знизився коефіцієнт інвестиційної привабливості у 2013 році у порівнянні з 2011 роком, оскільки його скорочення становило 99%.

Аналіз ефективності роботи підприємств показав, що середня рентабельність чистого доходу звичайної діяльності автотранспортних підприємств у 2013 р. зросла на 51,67% у порівнянні з 2012 р. та не змінилась у порівнянні з 2011 р. У 2012 р. цей показник складав - 6%, а у 2011 р. - 9%. Це означає, що кожне підприємство у середньому отримує 9 копійок прибутку з однієї гривні чистого доходу від звичайної діяльності.

В той же час, показник рентабельності чистого доходу основної діяльності мав від'ємне значення та складав -4% у 2013 р. Це свідчить про те, що одна гривня чистого доходу від основної діяльності приносила підприємству 4 копійки збитків, що є вкрай негативним явищем. І тільки завдяки іншій операційній діяльності, рентабельність якої за 2013 р. становила 8%, рівень рентабельності звичайної діяльності підвищився до 9% у 2013 р.

Аналіз показника питомих витрат операційної діяльності свідчить, що діяльність автомобільного вантажного транспорту є витратна, а кошти вкладаються неефективно. В 2013 р. на підприємствах на 1 гривню доходу припадало 1грн. 59 коп. витрат операційної діяльності, в той час як у - 2012 році цей показник складав – 79 коп. на одну гривню доходу. У 2013 р. він зріс на 12,5% у порівнянні з 2011 р., що є негативною тенденцією для підприємств.

Аналіз чистого доходу від звичайної діяльності підприємств показав, що у 2013 р. чистий дохід складав 5744,33 тис. грн: цей показник знизився у порівнянні із 2012 р. на 24,58%. В той же час, показник чистого доходу за 2013 р. є вищим на 9,18%, ніж у 2011 р.

Нестійкою була динаміка показника продуктивності праці на підприємствах: якщо порівняно з 2011 р. продуктивність праці у 2013 р. зросла на 11,72%, то у порівнянні з 2012 р. вона знизилась на 16,22%.

Однією з важливих груп показників є показники платоспроможності, оскільки

вони характеризують можливість підприємства погасити свої зобов'язання з дотриманням фінансової рівноваги між власними та залученими коштами.

Розрахунок коефіцієнта поточної ліквідності показав, що середнє значення коефіцієнта по підприємствам на кінець 2013 р. становив – 1,61, 2012 р. – 1,34, 2011 р. – 2,79 при нормативному значенні 2 та граничному 1. Як бачимо, підприємства здатні погасити свої поточні зобов'язання протягом періоду, що відповідає тривалості обороту оборотних активів.

Особливо важливим для оцінки фінансового стану підприємств є значення показника «фінансової незалежності» або «коефіцієнта автономії», нормативне значення якого більше 0,5. Середнє значення коефіцієнта автономії на підприємствах за 2013 рік було меншим за нормативне значення 0,5 і складало - 0,37. Цей показник погіршився як у порівнянні з 2012р., так і 2011 р.: у 2012 р. він становив 0,38, у 2011 р. - 0,43. Отже, підприємства не є достатньо фінансово незалежними. Власне майно підприємств у 2013 р. у середньому становило лише 37%.

Для дослідження ступеню залежності підприємства від позичкових джерел фінансування розраховується коефіцієнт фінансового левереджу (коефіцієнт заборгованості). Прийнятним вважається значення, що є меншим чи дорівнює одиниці. В результаті дослідження встановлено, що залежність підприємств від запозичених джерел фінансування за 2013-2012 рр. скоротилась, оскільки середнє значення коефіцієнта у 2013 році складало 0,8 а у 2012 р. 0,94. У 2011 р. цей показник значно перевищив нормативне значення і становив 3, тобто на кожен гривню власного капіталу підприємств припадало 3 грн. позичкового капіталу.

Для оцінки ефективності управління запасами був розрахований коефіцієнт покриття запасів власними коштами. Цей показник характеризує рівень фінансування запасів за рахунок власних джерел фінансових ресурсів. За 2013 р. він становив 37%. Показник зменшився у порівнянні з 2011 р. на 10,81%, та у порівнянні з 2012 р. зріс на 3%. Такі значення показника є невисокими і свідчать про недостатню забезпеченість запасів власними коштами.

Про неефективне управління свідчить також показник «тривалість обороту

оборотних активів», значення якого є у 2013 р. складало 430 днів, у 2012 р. – 321 день, у 2011 р. - 596 днів. За даними 2011 - 2013 р. можна зробити висновок про вкрай уповільнену швидкість обороту коштів, а також про вилучення з господарського процесу значного обсягу грошових коштів, що може привести до критичного зростання заборгованості підприємств.

Для оцінки рівня управління важливо також встановити, наскільки ефективно підприємства здійснюють пошук нових ресурсів, приймають збалансовані інвестиційні рішення. Аналіз інвестиційної активності показав, що середній коефіцієнт зносу по підприємствам за 2013 р. скоротився у порівнянні з 2012 та 2011 рр., у 2013 р. він складав 62%, а у 2012 – 64%, у 2011 році знос становив у середньому 74%. Отже, для всіх підприємств характерний високий ступінь зношеності основних засобів, потрібні значні інвестиції для їх оновлення.

Для оцінки ділової активності був проаналізований коефіцієнт оборотності обігових коштів. За 2013 р. цей показник складав 1,86, і у порівнянні з 2011р зріс на 14,81%.

Для аналізу варіації показників фінансово-господарської діяльності підприємств було використано такі показники: квадратичний коефіцієнт варіації, мода та розмах варіації.

Квадратичний коефіцієнт варіації (V) показує мінливість показника у сукупності. Він розраховується як співвідношення середньоквадратичного відхилення та середнього показника сукупності та використовується для оцінки однорідності сукупності. В той же час, показник «середньоквадратичне відхилення» визначається для характеристик розсіювання ознаки навколо її математичного сподівання та середнього арифметичного значення ознаки. Існує оціночний критерій: якщо коефіцієнт варіації не перевищує 0,33 - то сукупність однорідна і середня величина в ній є типовою [8]. Коефіцієнт варіації використовується для оцінки однорідності сукупності, а також встановлення рівня надійності та типовості середньої величини.

Медіана (M) - статистичний показник, що ділить ранговий ряд значень показника на дві рівні частини.

Діапазон або розмах варіації (R) є різницею максимального та мінімального значення показника сукупності.

Варіацію показників фінансово-господарського стану середніх вантажних автотранспортних підприємств за 2013 рік характеризують дані, що наведені наведені у табл. 2.2.

За даними табл. 2.2 можна зробити висновок, що показник бухгалтерської вартості підприємства має високий показник варіації, що складав у 2013 р. - 89%. Показник характеризувався також величезним розмахом – 13 300, в той час як значення медіани склало лише 3004.

Таблиця 2.2 – Варіація показників фінансово-господарського стану за 2011 – 2013 роки

Показники		V	M	R
1	2	3	4	5
1	Бухгалтерська вартість	0,89	3004,00	13300,00
2	Коефіцієнт інвестиційної привабливості	1,65	0,08	0,80
3	Рентабельність чистого доходу звичайної діяльності	0,98	0,09	0,27
4	Рентабельність основної діяльності	-0,73	-0,03	0,24
5	Рентабельність операційної діяльності	0,65	0,01	0,12
6	Питомі витрати операційної діяльності	1,91	61,38	1,44
7	Чистий дохід від звичайної діяльності, тис. грн.	0,88	5129,00	17241,00
8	Чистий дохід на одного працівника, тис. грн.	0,59	58,12	105,61
9	Поточна ліквідність	1,21	1,05	6,61
10	Коефіцієнт автономії	1,30	0,46	2,27
11	Коефіцієнт фінансового левереджу	1,32	0,65	4,24

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5
12	Коефіцієнт покриття запасів власними коштами	1,63	-0,13	2,52
13	Тривалість обороту оборотних активів	0,77	29,50	1494,35
14	Коефіцієнт зносу	0,30	0,67	0,86
15	Коефіцієнт оборотності обігових коштів	1,63	0,96	12,13

Як бачимо варіація всіх показників за винятком коефіцієнту зносу перевищила 33%, це свідчить про те, що сукупність підприємств не є однорідною.

З метою графічного представлення варіації показників були побудовані гістограми (рис 2.1÷2.8). Зокрема, розподіл середніх вантажних автотранспортних підприємств за коефіцієнтом інвестиційної привабливості за 2013 рік наведений на рис 2.1.

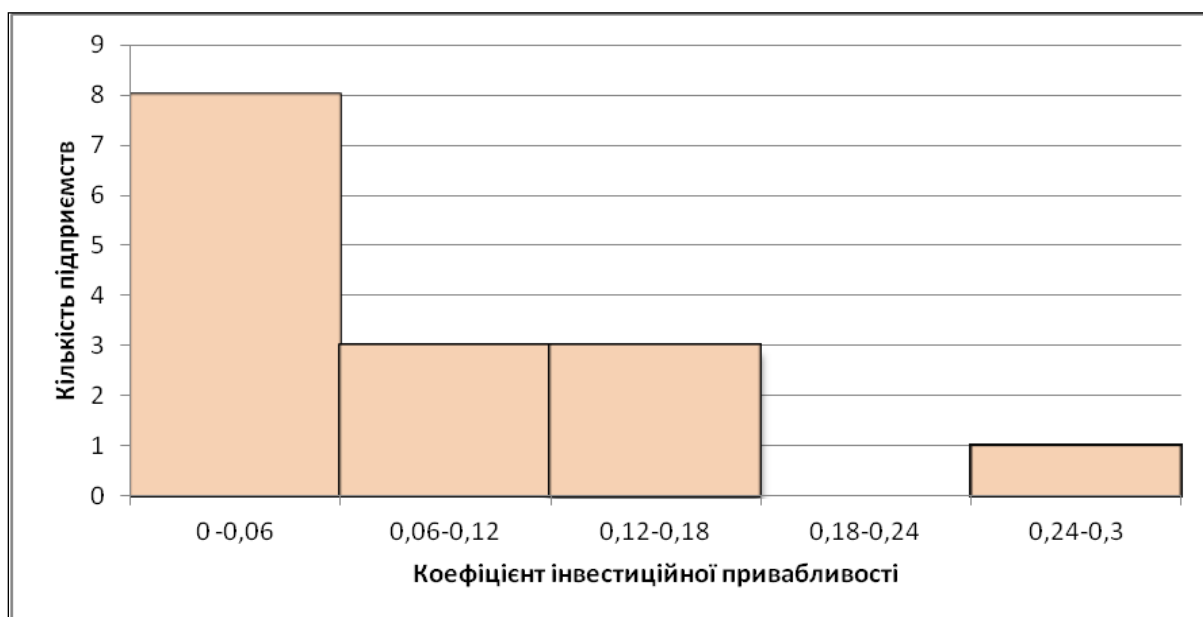


Рисунок 2.1 - Розподіл вантажних автотранспортних підприємств за коефіцієнтом інвестиційної привабливості за 2013 рік

На рис. 2.1 видно, що більшість підприємств мають низький рівень інвестиційної привабливості, оскільки у 2013 році для восьми підприємств

коефіцієнт становив менше 0,06, ще для шести підприємств він складав від 0,06 до 0,18 і лише одне підприємство мало коефіцієнт у діапазоні 0,24–0,3. Варіація коефіцієнту інвестиційної привабливості у сукупності за 2013 рік мала великий розмах, що складав 165%.

Варіація рентабельності чистого доходу звичайної діяльності склала 98%, тобто відхилення цього показника від середнього значення у сукупності є велике. В той же час, розмах варіації можна охарактеризувати як незначний, оскільки він складав 27%. Розподіл підприємств за рентабельністю чистого доходу від кількості підприємств наведений на рис. 2. 2.

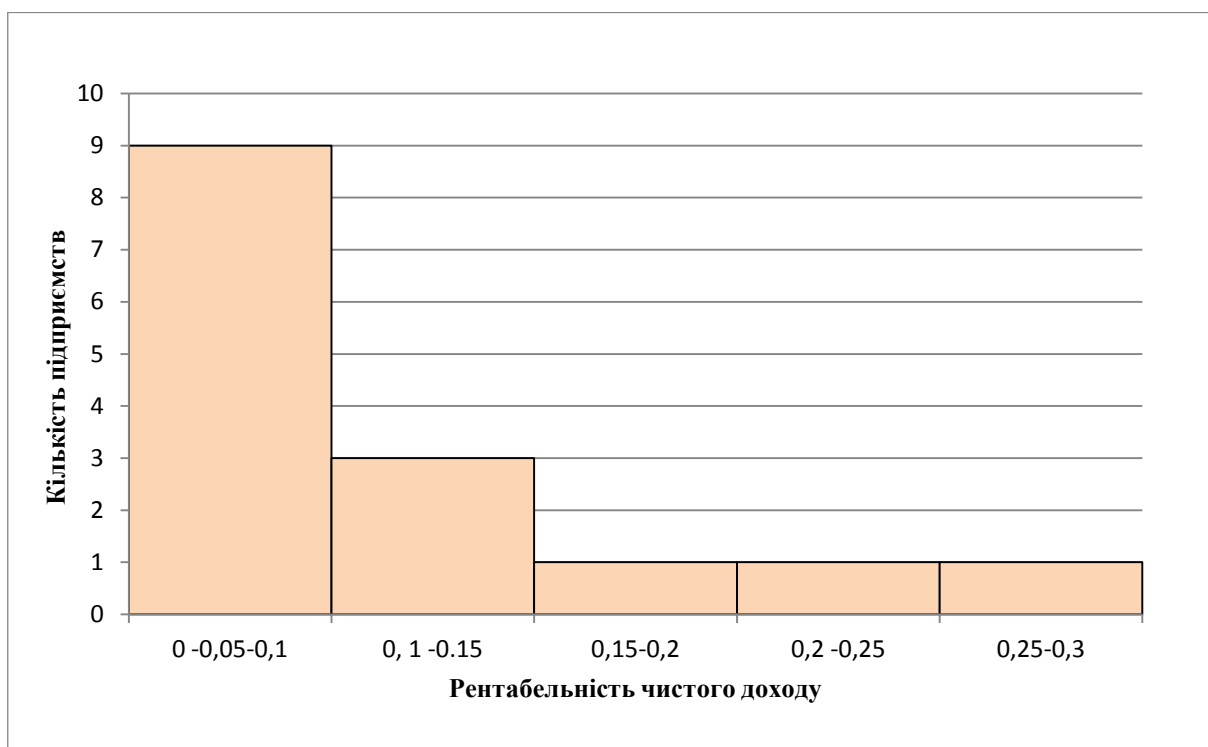


Рисунок 2.2 - Розподіл підприємств за рентабельністю чистого доходу звичайної діяльності за 2013 рік

Як видно з рис. 2.2, у 2013 р. дев'ять підприємств мали рентабельність чистого доходу звичайної діяльності у межах від 5 до 10%. І тільки діяльність трьох підприємств характеризувалась рентабельністю у межах 15–30%.

Рентабельність чистого доходу основної діяльності також характеризується високим рівнем коефіцієнта варіації, що склав 73%, а розмах варіації складав 24%.

Розподіл підприємств за обсягом чистого доходу звичайної діяльності наведений на рис. 2.3.

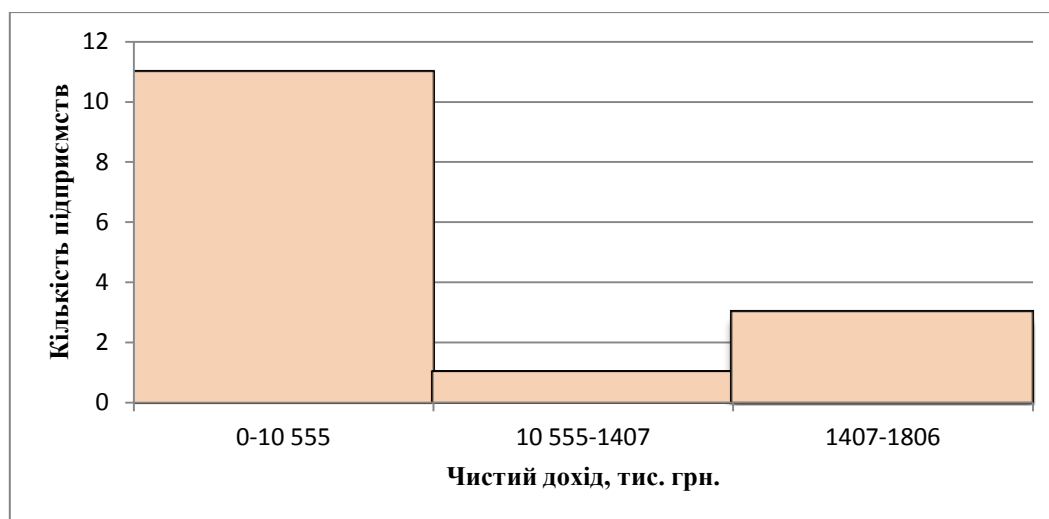


Рисунок 2.3 - Розподіл підприємств за обсягом чистого доходу звичайної діяльності

Як видно з рис. 2.3, більшість підприємств отримали чистий дохід у межах до 10555 грн. одне – у діапазоні від 10555 грн. до 14073 тис. грн та тільки три підприємства отримали чистий дохід більше 14073 тис. грн.

Показник рентабельності операційної діяльності у 2013 році характеризувався варіацією на рівні 65%, що є значно меншим, ніж інші показники рентабельності, в той час як питомі витрати операційної діяльності вирізнялись дуже великим розмахом варіації, що складав 144%.

Розподіл автотранспортних підприємств за рівнем продуктивності праці наведений на рис. 2.4.



Рисунок 2.4 - Розподіл підприємств за показником продуктивності праці за 2013 р.

Аналіз варіації показника продуктивності праці дав змогу встановити, що її низьке значення є типовим для всіх підприємств: медіана показника за 2013 р. складала 58 тис. грн. на одного працівника.

На рис. 2.5 наведена гістограма розподілу коефіцієнта поточної ліквідності. За даними якої видно, що найбільша кількість підприємств має низький коефіцієнт поточної ліквідності, оскільки на десяти підприємствах коефіцієнт за 2013 рік становив менше, ніж 1,3. Інші п'ять підприємств мали прийнятний рівень показника поточної ліквідності.

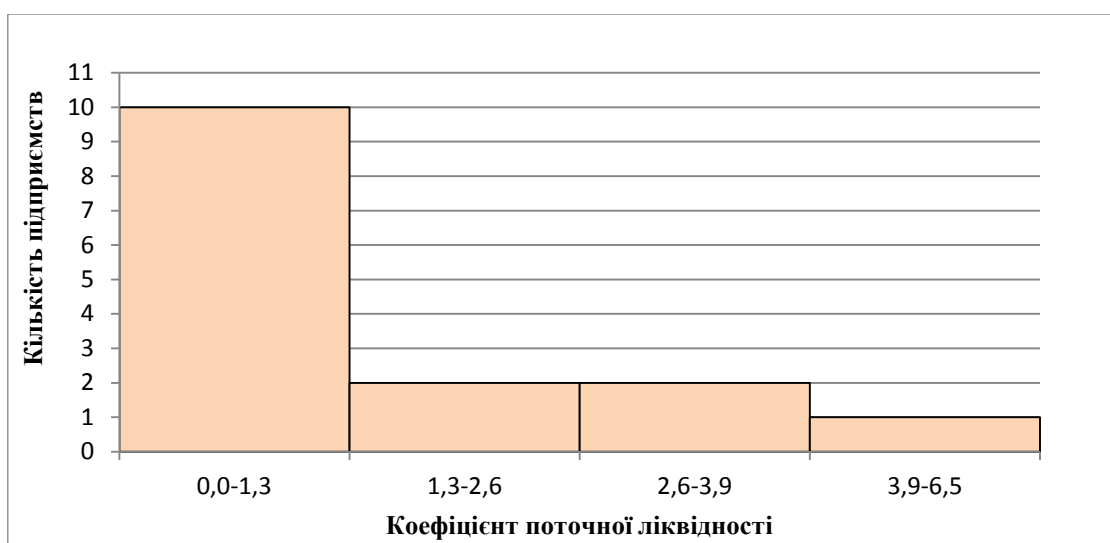


Рисунок 2. 5 - Розподіл підприємств за показником поточної ліквідності

Розподіл підприємств за коефіцієнтом автономії характеризує рисунок рис. 2.6

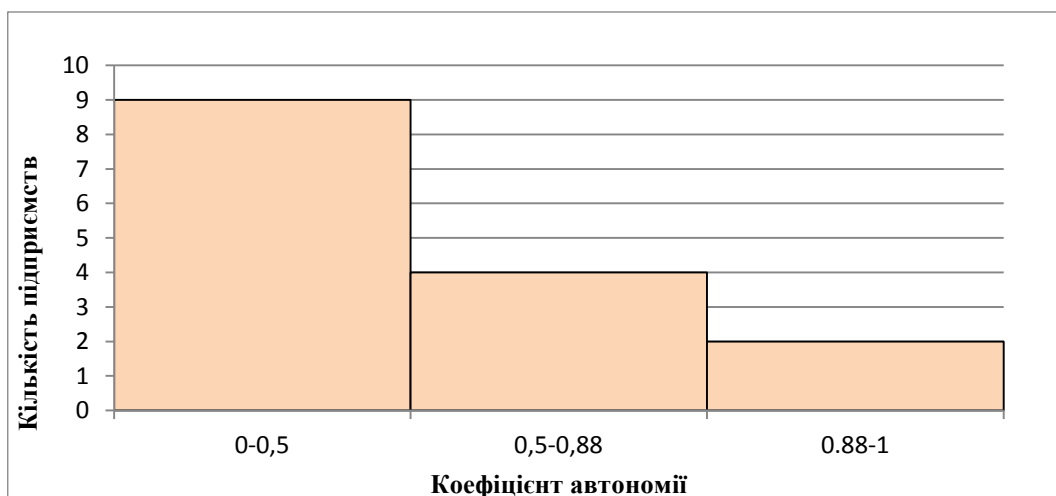


Рисунок 2.6 - Розподіл підприємств за коефіцієнтом автономії за 2013 рік

Дані рис. 2.6 свідчать, що половина підприємств мають коефіцієнт автономії менший за нормативне значення 0,5.

Із гістограми, наведеної на рис. 2.7, можна зробити висновок, що більшість підприємств, мають високий коефіцієнт фінансового левереджу, а саме: одинадцять підприємств за 2013 рік мали коефіцієнт більший за 1. Це свідчить про високий рівень залежності підприємств від зовнішніх джерел фінансування. За результатами аналізу мінливості показника фінансового левереджу можна зробити висновок, що він характеризується високим коефіцієнтом варіації, що у 2013 р. складав 132%, та розмахом варіації – 424%.

Високою була варіація коефіцієнту покриття запасів власними коштами та тривалості обороту оборотних активів – коефіцієнт варіації показників складав 163% та 77% відповідно.



Рисунок 2. 7 - Розподіл підприємств за коефіцієнтом фінансового левереджу

На рис. 2.8 наведена гістограма розподілу підприємств за ступенем зносу.

З гістограми видно, що більшість підприємств мають рівень зношеності основних засобів у межах 68%–85%. Такий ступінь зносу є достатньо типовим для всіх підприємств, оскільки коефіцієнт квадратичної варіації показників складає 30%. Тільки на трьох підприємствах рівень зношеності не перевищує 50%.

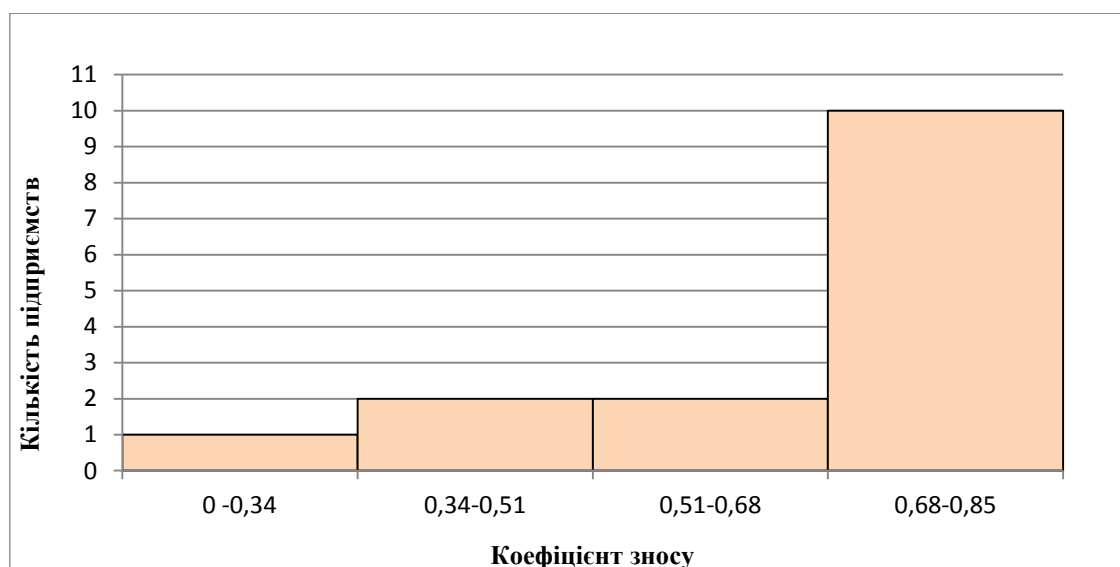


Рисунок 2.8 – Розподіл підприємств за ступенем зносу основних виробничих фондів

Коефіцієнт оборотності обігових коштів також мав високу варіацію – 163%.

За результатами аналізу діяльності вантажних автотранспортних підприємств можна зробити висновок про суттєві проблеми на підприємствах, а саме: більшість із них є збитковими, для них характерний низький рівень інвестиційної привабливості, що має тенденцію до зниження. Рентабельність основної діяльності всіх підприємств не перевищувала 5%; вони є фінансово нестійкими, з недостатнім рівнем власного капіталу, що має тенденцію до зменшення; для всіх підприємств характерне неефективне використання коштів, вкладених у матеріальні активи; високий ступінь зношеності основних засобів.

Причиною вказаних проблем, окрім інших, є неефективне управління господарською діяльністю вантажних автотранспортних підприємств. Для підвищення адаптивних можливостей підприємства необхідно впроваджувати контролінг.

2.2 Концептуальна модель системи стратегічного контролінгу

У сучасних умовах підприємство повинно керуватися засадами стратегічного управління, у процесі якого складаються стратегічні, тактичні та оперативні плани.

За результатами проведеного дослідження (відповідно до п.1.1 – 1.3) встановлено, що сучасні підходи в управлінні не забезпечують достатньо швидку реакцію на виникнення загроз у зовнішньому та внутрішньому середовищах, оскільки вони не забезпечені єдиним механізмом виявлення, оцінки та аналізу зовнішніх та внутрішніх загроз організації та швидкого реагування на них під час реалізації планів підприємства.

Усуненню такого недоліку може сприяти використання в управлінні господарською діяльністю моделі контролінгу.

На основі визначеного понятійного апарату контролінгу (відповідно до п. 1.3) та аналізу сучасної літератури з контролінгу, можна зробити висновок, що *модель контролінгу* – це система превентивного виявлення загроз середовища організації, їх оцінки за ступенем впливу на показники реалізації стратегії та забезпечення швидкої реакції на загрози до настання небажаних наслідків. Інформаційною базою моделі контролінгу є дані стратегічного та оперативного управлінського обліку, дані офіційної державної статистичної звітності.

Основна **мета** моделі контролінгу – забезпечити успішну реалізацію стратегії підприємства. Для формування концептуальної моделі контролінгу визначені основні її завдання та функції, розроблено механізм функціонування.

Основними **завданнями** системи контролінгу є:

- сформувати масив можливих загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ, що можуть вплинути на показники реалізації стратегії;
- визначити сукупність найбільш вірогідних внутрішніх та зовнішніх загроз середовища на кожному етапі реалізації стратегії;
- визначити вектори внутрішніх і зовнішніх загроз середовища організації та розрахувати вплив показників векторів загроз на реалізацію стратегії в ψ - тому періоді її реалізації;
- розробити корегуючі заходи превентивного характеру в процесі реалізації стратегії на основі аналізу кількісних показників впливу загроз на показники реалізації стратегії.

В моделі контролінгу реалізуються наступні основні **функції**:

- формування масивів контрольних точок стратегії;
- визначення переліку загроз, що можуть зашкодити успішній реалізації стратегії;
- встановлення поточних кількісних характеристик загроз на кожному етапі реалізації стратегії;
- діагностування загроз з метою виявлення тих, що можуть вплинути на реалізацію стратегії на кожному її етапі та формування векторів найбільш ймовірних та небезпечних загроз;
- оцінювання складових сформованих векторів внутрішніх та зовнішніх загроз по ступеню їх кількісного впливу на контрольні точки;
- відбір внутрішніх і зовнішніх загроз з найбільшою мірою негативного впливу на контрольні точки;
- вироблення превентивних заходів щодо попередження негативного впливу виявлених загроз на реалізацію стратегічних планів.

До основних принципів контролінгу можна віднести:

- принцип науковості, що передбачає використання передових наукових розробок в області управління, використання новітніх методів управління;
- принцип системності – передбачає використання системного підходу для обліку, аналізу загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ та вироблення превентивних заходів корекції стратегії;
- принцип економічності – передбачає вироблення превентивних дій контролінгу на засадах оптимізації та економічного використання ресурсів підприємства;
- принцип стимулювання працівників за досягнення цілей стратегії;
- принцип цілеспрямованості – полягає у спрямуванні дій контролінгу для досягнення мети стратегії.

Визначення сутності стратегічного контролінгу, його цілей, завдань і функцій дозволило розробити концептуальну модель контролінгу (рис.2.9). Модель представляє собою систематизований змістовний опис функціонування елементів системи контролінгу та відображає взаємозв'язки між ними.

В концептуальній моделі були використані такі умовні позначення:

«А» -стратегія підприємства, щодо якої здійснюється контролінг;

$\bar{A}_i = \{A_1, A_2, \dots, A_i\}$ – елементи вектору контрольних точок;

i - порядковий номер контрольної точки, n –кількість контрольних точок;

ψ – номер періоду реалізації стратегії «А»;

N – кількість періодів реалізації стратегії «А»;



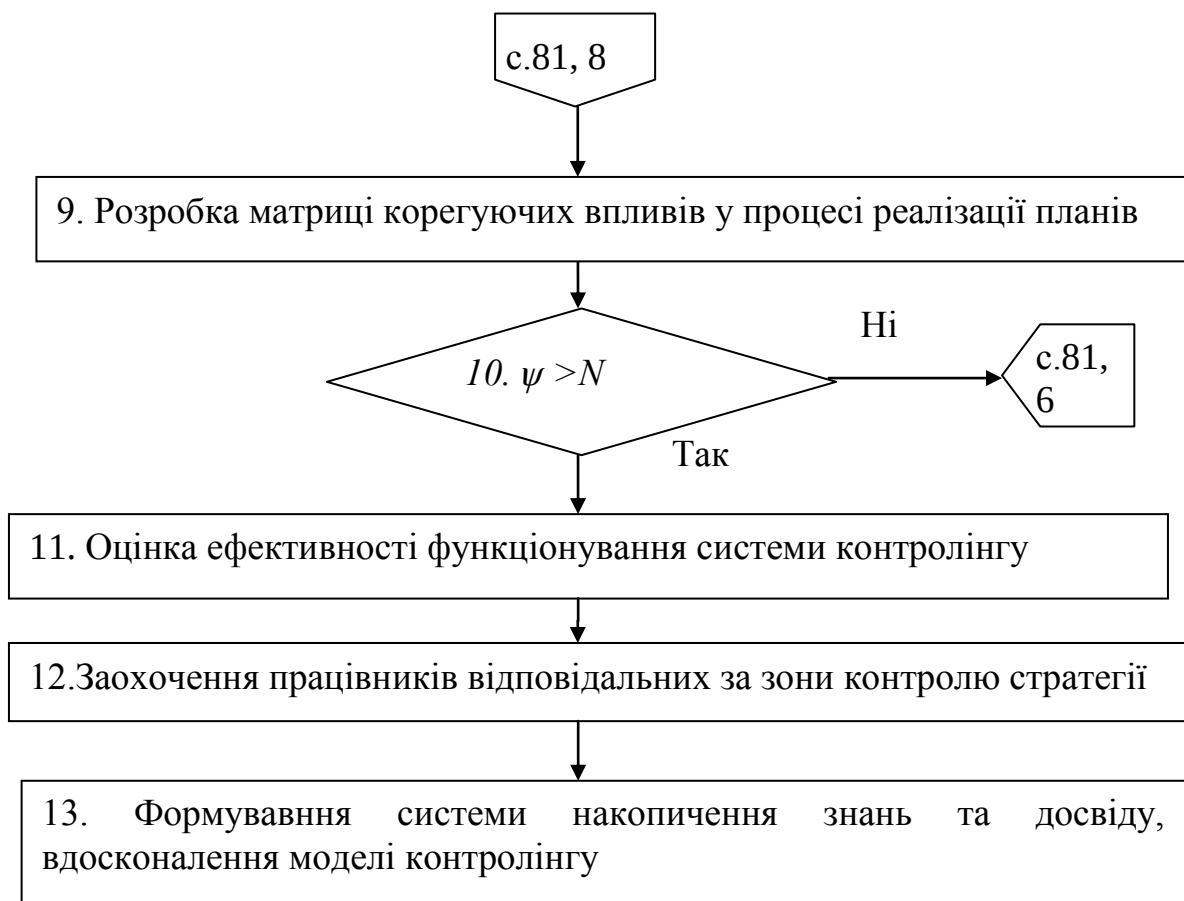


Рисунок 2.9 - Концептуальна модель стратегічного контролінгу

Модель контролінгу включає 3 основні етапи: підготовчий, етап функціонування та заключний етап.

На підготовчому етапі (блок 1-5) здійснюється:

Блок 1. Формування загальної сукупності контрольних точок стратегії «А», $\{A_i\}$. Оскільки завданням контролінгу є превентивна корекція стратегічних планів у процесі їх реалізації, то для оцінки впливу середовища на реалізацію стратегії необхідно сформулювати контрольні точки виконання стратегії підприємства.

«Контрольна точка» - це показник реалізації стратегії підприємства, яка вставляється у відповідності до стратегічних цілей. Сутність контрольних точок стратегії створює передумови для оцінки негативного впливу середовища на її реалізацію. Формування системи контрольних точок стратегії виконується у відповідності до змісту обраної стратегії підприємства. В результаті вибору контрольних точок визначається їх сукупність - $A_1, A_2, A_3, \dots, A_n$.

Блок 2. Призначення відповідальних осіб за реалізацію стратегії «А».

Виходячи із визначеного масиву контрольних точок встановлюються відповідальні працівники. Це можуть бути керівники або працівники тих підрозділів, у яких виконується певна функціональна стратегія.

Блок 3. Розподіл зон контролю за відповідальними особами. Між встановленими відповідальними особами розподіляються зони відповідальності та контролю у відповідності до функціонального напрямку стратегії.

Блок 4. Формування масивів загроз внутрішнього та зовнішнього середовищ, що впливають на контрольні точки. З метою формування векторів негативних сигналів внутрішнього та зовнішнього середовищ, що впливають на стратегію в ψ -тому періоді її реалізації, у контролінгу здійснюється попередній аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ та формується загальний масив внутрішніх та зовнішніх загроз.

Блок 5. Формування бази даних кількісних значень загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ на основі інформаційної системи управлінського обліку підприємства та державної статистичної звітності. Цей блок передбачає вибір частини інформаційної системи підприємства, в якій формуються поточні кількісні значення показників реалізації стратегії. Більшість вантажних автотранспортних підприємств використовують інформаційну систему управлінського обліку – 1С., яка охоплює кількісні та якісні показники діяльності всіх підрозділів підприємства, а також дає можливість спостерігати за поточними показниками шляхом формування щоденних інформаційних звітів. Важливо враховувати, що різні показники зовнішнього середовища публікуються з різною періодичністю, як правило, раз на місяць чи квартал.

Наступні блоки моделі (блоки 6-10) стосуються етапу функціонування системи контролінгу та здійснюється у такій послідовності:

Блок 6. Організуються цикли (блок 6-10) функціонування моделі, із загальною їх кількістю – N та ψ – м порядковим номером циклу. Кількість циклів відповідає визначеному етапу реалізації стратегії.

Блок 7. На початку ψ – того циклу експертним шляхом здійснюється формування векторів загроз внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Із визначених на підготовчому етапі загальних масивів загроз та на основі аналізу поточних даних кількісних значень показників зовнішнього та внутрішнього середовищ експерти формують вектори внутрішніх та зовнішніх загроз, притаманні ψ - тому періоду. При цьому вони використовують ситуаційний та системний підходи, власні спеціальні знання та досвід. В результаті здійснення експертного аналізу, визначаються вектори загроз, які можуть справити найбільш відчутний негативний вплив на контрольні точки, і настання яких є найбільш ймовірним в ψ - тому періоді. Формування вектора загроз внутрішнього середовища передбачає відбір тих загроз внутрішнього середовища, що найбільш суттєво можуть вплинути на «контрольні точки» реалізації стратегії. В той же час, формування вектора загроз зовнішнього середовища повинно бути здійснене з урахуванням того, які загрози зовнішнього середовища можуть найбільше посилити вплив внутрішніх загроз та негативно вплинути на контрольні точки.

Блок 8. Наступним кроком є кількісне оцінювання виокремлених внутрішніх та зовнішніх загроз по ступеню їх впливу на контрольні точки та їх ранжування.

Блок 9. На основі аналізу виділених загроз розробляється матриця корегуючих впливів у процесі реалізації стратегії. При цьому використовується ситуаційний підхід та в залежності від певного виду і ймовірності настання загрози, а також оціночної величини впливу на контрольні точки здійснюється вибір корегуючого впливу. Процес корегування повторюється протягом N періодів реалізації стратегії.

Блок 10. Перевіряється закінчення ψ - того циклу функціонування, тобто завершеність етапу реалізації стратегії. Якщо $\psi \leq N$, то управління передається на блок 6, якщо $\psi > N$, то – на блок 11.

Заключний етап включає блоки 11-13.

Блок 11. На основі даних про результати реалізації стратегії здійснюється оцінка ефективності системи контролінгу.

Блок 12. За результатами реалізації стратегії передбачається заохочення працівників, відповідальних за зони контролю стратегії. У разі якщо контрольні точки були досягнуті, а загрози знівельовані, виділяються кошти на матеріальне та моральне заохочення працівників.

Блок 13. Останнім кроком є накопичення знань та досвіду з метою вдосконалення моделі контролінгу, встановлюються заходи та методи щодо її покращення. Для реалізації контролінгу необхідним є розробка експертної моделі відбору найбільш вагомих загроз середовища підприємства.

2.3 Формування векторів загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ

Формування векторів загроз зовнішнього та внутрішнього середовища в ψ -тому періоді реалізації стратегії здійснюється на основі методики індивідуального експертного опитування та аналізу результатів опитування і складається з наступних послідовних трьох етапів: підготовчий етап, етап проведення експертних оцінок та заключний етап обробки, аналізу та інтерпретації результатів експертизи.

На підготовчому етапі здійснюється:

1. Визначення методики експертного оцінювання. Метод експертного оцінювання являє собою комплекс логічних та математичних процедур, здійснених з метою отримання висновку експерту з певного кола питань [47, с. 62]. Розрізняють індивідуальні та колективні методи експертного оцінювання. До індивідуальних методів відносять методи «інтерв'ю» та «анкетування». До колективних експертних методів відносять метод «суду», метод «комісій», «відстороненого оцінювання» та інші. Індивідуальний метод «анкетування» ґрунтується на ввідокремленому опитуванні кожного експерта на заздалегідь складений перелік запитань анкети [62, с. 15].

Для того, щоб із загального масиву внутрішніх та зовнішніх загроз, сформувати вектори загроз внутрішнього та зовнішнього середовищ, тобто тих загроз, що є найбільш ймовірними та можуть здійснити найбільший негативний вплив на контрольні точки в періоді реалізації стратегії «А» - « ψ », доцільно використати методику індивідуального експертного оцінювання загроз, яка описана авторами Шеремет В.В. [134, с. 162-163]. Основною перевагою методики є можливість здійснювати аналіз загроз в умовах недостатнього обсягу та точності вихідної інформації про загрози, а також відсутність необхідності застосування

дорогих програмних продуктів. Важливою перевагою методики є те, що для аналізу проблемної ситуації експерту може бути надана як кількісна, так і якісна інформація про загрози середовища. Методика є достатньо простою, однак для аналізу необхідно залучати висококваліфікованих та незалежних експертів.

2. Встановлення періодичності проведення експертизи. Враховуючи швидкість зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, доцільно проводити перегляд вектору раз на місяць. Кількість інтервалів проведення експертизи позначається – N , тривалість інтервалу становить один місяць (відповідно до п. 2.1).

3. Визначення кола експертів. Для вибору експертів доцільно скористатися підходами описаними у: [89]. Оскільки необхідно здійснити вибір висококваліфікованих експертів, тому доцільно скористатися об'єктивним або суб'єктивним способом оцінки компетентності експерта. Об'єктивний спосіб включає два методи: документальний та експериментальний. Документальний передбачає вибір експерта, виходячи із його професійної характеристики, стажу роботи, досвіду, наявності спеціальних документів, що підтверджують його кваліфікацію. Експериментальний метод передбачає перевірку компетентності експерта на основі його минулої експертної практики, здійснюється аналіз та розрахунок надійності і точності оцінок експерта. Суб'єктивний спосіб базується на використанні методики взаємооцінювання експертів. В. В. Рудень Т. Г. Гутор виділяють також ряд якісних характеристик експерта та опис цих характеристик. Однак, важливо відмітити складність оцінки кожного експерта за якісними вимогами. Основними якісними характеристиками є: креативність, евристичність, передбачуваність, інтуїція, незалежність, всеобізнаність. Окрім компетентності, важливим показником правильності вибору експерта є показник достовірності та узгодженості думок експертів - коефіцієнт конкордації.

Для формування вектору загроз внутрішнього та зовнішнього середовища пропонується скористатися документальним та експериментальним способом вибору експертів.

Важливим питанням є обґрунтування необхідної кількості експертів. Однак, серед робіт вітчизняних та зарубіжних вчених не визначено єдиної методики щодо

розрахунку кількості експертів. Важливим є реалізація моделі з мінімальною кількістю експертів, оскільки витрати на експертизу не повинні перевищувати ефект від її реалізації. Дослідники Л. І Донець та О. В. Шепеленко вважають, що при аналізі ризиків (або загроз) середовища доцільно обирати стільки експертів скільки є функціональних підрозділів у компанії [32].

Ю. Ф. Мартемьянов вважає, що кількість експертів повинна складати біля восьми чоловік [58]. В. П. Новосад, Р. Г. Селіверстов стверджують, що кількість експертів не повинна бути менша трьох [62, с. 18].

Обґрунтування мінімальної кількості експертів запропоновано Э. Райхманом та Г. Азгальдовим [87, с. 64 - 65]. Вони пропонують визначати кількість експертів на основі заданих дослідником величин: довірчої ймовірності - ξ та похибки експертного дослідження - ϵ . Кількість експертів буде величиною, що входить у довірчий інтервал - n . Вони пропонують на основі таблиці «можливих варіантів експертної оцінки» визначити кількість експертів. За допомогою цієї таблиці встановлено, що при $\xi = 0,1 \div 3$ та $\epsilon = 50 \div 99$ достатньо включити чотирьох експертів для проведення дослідження. Це повинні бути фахівці найвищої кваліфікації у тому числі науковці та два практики. Доцільно запрошувати двох кандидатів наук: першого – кандидата економічних наук, другого - кандидата технічних наук. Із практиків доцільно вибирати експертів, що працюють безпосередньо на тому підприємстві та у тих організаційних підрозділах, де реалізується стратегія. Експерти повинні обов'язково мати досвід роботи не менше десяти років за напрямом, що відповідає обраній функціональній стратегії та мати високий рівень кваліфікації, володіти широким арсеналом знань та професійними якостями. В той же час, у разі неузгодженості думок експертів модель передбачає формування нової групи експертів.

Оскільки витрати на організацію залучення експертів повинні бути економічно обґрунтованими, пропонується залучати зовнішніх експертів на умовах погодинної оплати праці за середньоринковою ціною послуг консультування на ринку.

4. Формування індивідуальної анкети експерта та інструкції заповнення анкети. Відповідно до обраної методики індивідуального експертного опитування,

необхідно надати кожному експерту анкету та інструкцію для її заповнення. В анкеті обов'язково повинен міститися загальний перелік загроз внутрішнього та зовнішнього середовища, що можуть негативно вплинути на контрольні точки в найближчий час, шкала ймовірності настання цих загроз, та шкала небезпечності впливу загроз на контрольні точки реалізації стратегії. Для якісного діагностування загроз кожному експерту надається поточна інформація у кількісних та якісних одиницях виміру по кожній загрозі внутрішнього та зовнішнього середовищ загального масиву загроз, обраному на попередньому етапі (відповідно до блоку 4 концептуальної моделі, п. 2. 1) та по факторах виникнення цих загроз. Ця інформація накопичуються в базах даних внутрішнього та зовнішнього управлінського обліку. Кількісні показники загроз зовнішнього середовища, що можуть чинити негативний вплив на контрольні точки реалізації стратегії, можуть бути надані у вигляді офіційних статистичних звітів Державного комітету статистики, або акумулюватись у спеціальних інформаційних таблицях внутрішнього управлінського обліку. Анкета та інструкція для її заповнення наведена у додатку Б.1.

Після закінчення підготовчого етапу, настає етап проведення експертної оцінки загроз середовища, блок-схема алгоритму якої наведена на рис. 2.10.

В ході побудови експертної моделі формування загроз внутрішнього та зовнішнього середовищ були використані такі умовні позначення:

z – порядковий номер експерта, $z = 1, 2, 3, 4$; Z – кількість експертів;

i – порядковий номер контрольної точки, $i = 1, \dots, n$;

j – порядковий номер внутрішніх загроз, $j = 1, \dots, m$; m – кількість внутрішніх загроз;

k – порядковий номер зовнішніх загроз, $k = 1, \dots, w$; w – кількість зовнішніх загроз;

P_j, P_k – ймовірність настання відповідно j -ї та k -тої загрози в ψ -тому періоді реалізації стратегії «А»;

$L_{j,k}$ – небезпечність j -ї та k -тої загрози в ψ -тому періоді реалізації стратегії «А»;

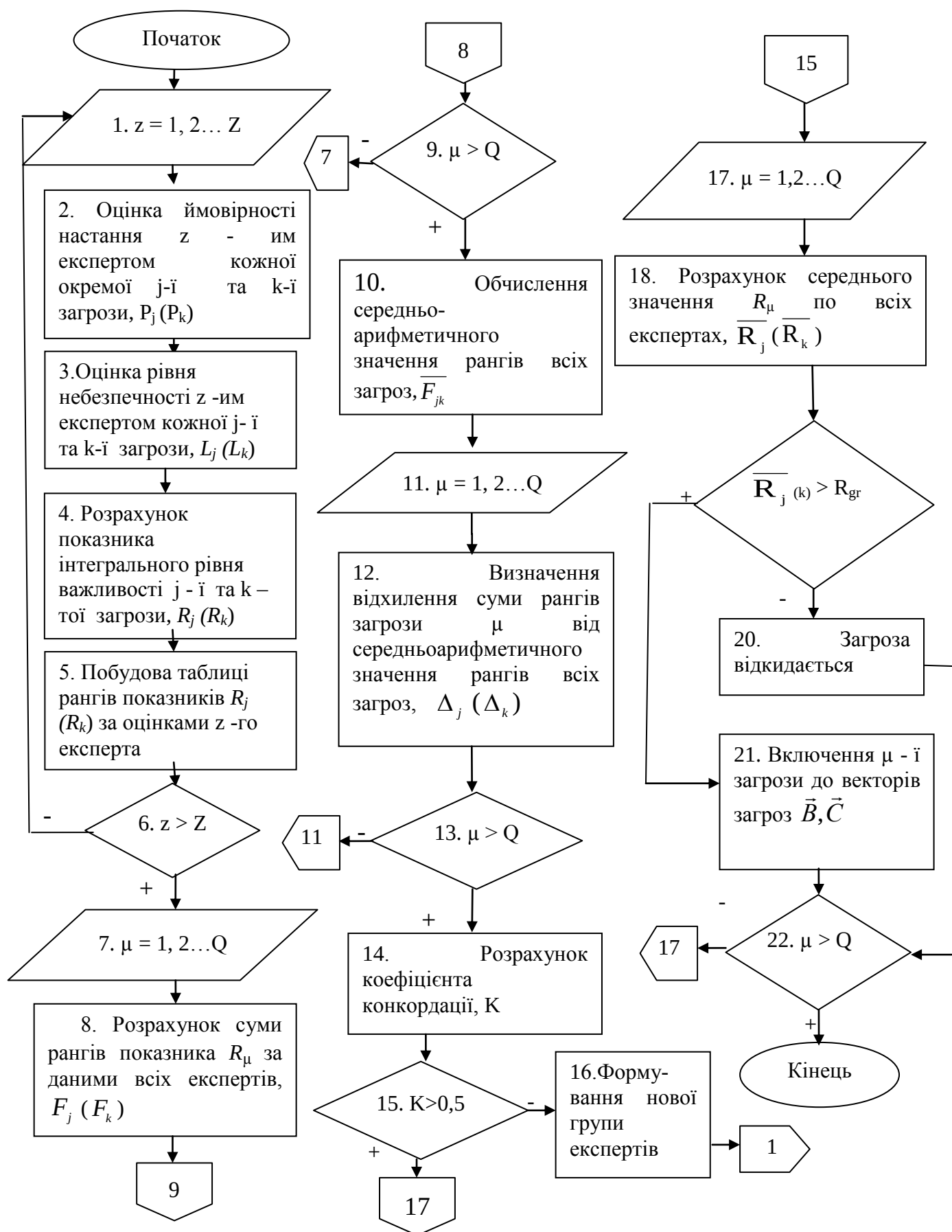


Рисунок 2.10 – Модель формування векторів ймовірних та небезпечних загроз середовища функціонування підприємства

R_j, R_k – показник інтегрального рівня важливості j -ї та k -тої загрози;

f_j, f_k – ранги показника інтегрального рівня важливості кожної j -ї та k -тої загрози по z –тому експерту;

μ – порядковий номер сукупного масиву внутрішніх та зовнішніх загроз, $\mu = 1, 2, 3, \dots, Q$;

Q – сукупна кількість внутрішніх та зовнішніх загроз;

F_j, F_k – сума рангів інтегрального показника рівня важливості кожної внутрішньої та зовнішньої загрози відповідно по кожному експерту;

$\overline{F_{jk}}$ – середньоарифметичне значення рангів всіх загроз;

$\Delta_{j,k}$ – відхилення суми рангів кожної загрози від середньоарифметичного значення всіх рангів;

K – коефіцієнт конкордації;

$\overline{R_j}$ та $\overline{R_k}$ – середні значення показника інтегрального рівня важливості по кожній загрозі по всіх експертах;

R_{gr} – граничне значення показника інтегрального рівня важливості;

$\vec{B}$, – вектор найбільш небезпечних та ймовірних внутрішніх загроз;

$\vec{C}$ – вектор найбільш небезпечних та ймовірних зовнішніх загроз;

Блок 1. Експертам надається анкета з переліком внутрішніх та зовнішніх загроз, інструкція до її заповнення та доступ до кількісних поточних значень показників внутрішнього управлінського обліку та до інформаційної бази даних показників зовнішнього середовища, що впливають на загрози у поточному періоді (є факторами створення загроз).

Блок 2. Організовується цикл проведення експертного оцінювання.

Блок 3. Оцінюється ймовірність настання кожної j -тої та k -тої загрози Z – тим експертом – $P_{j,k}$. Експерт, проаналізувавши перелік загальних масивів загрозових факторів $\{B_j\}$, $\{C_k\}$, поточний стан контрольних точок та оперативну інформацію бази даних кількісних поточних значень показників внутрішнього та зовнішнього середовищ, оцінює ймовірність настання j -тої та k -тої загрози за шкалою, що наведена у таблиці 2.3 [47, с. 4]:

Таблиця 2.3 - Класифікація загроз за ймовірністю їх виникнення

Ступінь ймовірності загрози	Ймовірність загрози ($P_{j,k}$) у долях одиниці	Якісна характеристика загрози
Майже неймовірна	$0 < P \leq 0,1$	ймовірність настання дуже низька, загроза може з'явитись у дуже рідкісних випадках
Низька	$0,1 < P \leq 0,4$	настання загрози мало ймовірне, однак такі випадки вже були на практиці
Середня	$0,4 < P \leq 0,6$	є вагомі підстави, що загроза може реалізуватись у половині випадків
Висока	$0,6 < P \leq 0,9$	загроза скоріше реалізується
Дуже висока	$0,9 < P \leq 1$	очікується, що загроза реалізується

Блок 4. Оцінюється рівень небезпечності – $L_{j,k}$ кожної окремої j - тої та k - тої загрози для сукупності контрольних точок $\{A_i\}$ з - тим експертом за 5- ти бальною шкалою: оцінка 5 – критична небезпека, 4 – висока небезпека, 3 - середня, 2- низька, 1- дуже низька небезпека. Після закінчення етапу проведення експертних оцінок настає заключний етап обробки та аналізу результатів експертного оцінювання, який включає наступні кроки (блоки 5- 13):

Блок 5. Проводиться розрахунок показників інтегрального рівня важливості кожної j – тої - R_j та k - тої загрози - R_k по z – тому експерту [47, с. 61]. Ці показники визначаються за формулами:

$$R_j = L_j \times P_j , \quad (2.1)$$

$$R_k = L_k \times P_k ; \quad (2.2)$$

Результати розрахунків інтегрального рівня важливості кожної загрози - R_j, R_k за усіма експертами групуються у результуючу таблицю.

Блок 6. Ранжування оцінок експертів за показником інтегрального рівня важливості R_j, R_k по кожному z –тому експерту та отримання - f_j, f_k .відповідних

рангів для кожної j - тої та k - тої загрози.

Блок 7. Перевіряється завершеність циклу по всій сукупності. Якщо розрахунки завершені, то управління передається на блок 8, якщо ні - на блок 2.

Блок 8. Організовується цикл розрахунку показників, необхідних для визначення коефіцієнту конкордації, K : суми рангів по кожній загрозі, середньоарифметичного значення рангів $\bar{F}_{jk}$, відхилення суми рангів від середньоарифметичного значення, S (блоки 8-12).

Блок 9. Розрахунок сум рангів по оцінкам всіх експертів щодо кожної внутрішньої j - тої та зовнішньої k - тої загрози:

$$F_j = \sum_{z=1}^4 f_z, \quad (2.3)$$

$$F_k = \sum_{z=1}^4 f_z; \quad (2.4)$$

Блок 10. Обчислення середньоарифметичного значення рангів всіх загроз $\bar{F}_{jk}$ за формулою:

$$\bar{F}_{jk} = \frac{\sum_{j=1}^m F_j + \sum_{k=1}^w F_k}{Q}; \quad (2.5)$$

Блок 11. Визначення відхилення сум рангів кожної загрози від середньоарифметичного значення $\bar{F}_{jk}$ - Δ_j та Δ_k за формулами:

$$\Delta_j = \bar{F}_{j.k} - F_j, \quad (2.6)$$

$$\Delta_k = \bar{F}_{j.k} - F_k; \quad (2.7)$$

Блок 12. Перевіряється завершеність циклу щодо розрахунку суми рангів оцінок всіх експертів, середньоарифметичного значення рангів $\bar{F}_{jk}$, відхилення сум

рангів кожної загрози від $\overline{F_{jk}}$. Якщо розрахунки завершені, то управління передається на блок 13, якщо ні- на блок 8.

Блок 13. Розрахунок коефіцієнта конкордації, K для перевірки узгодженості думок експертів, який розраховується за формулою [62, с. 24]:

$$K = \frac{12 \times \sum_{j=1}^m \sum_{k=1}^w (\Delta_{jk})^2}{Z^2 \times (Q^3 - Q)}, \quad (2.8)$$

де $\sum_{j=1}^m \sum_{k=1}^w (\Delta_{jk})^2$ — сума квадратів відхилень суми рангів кожної загрози від середнього арифметичного значення.

Блок 14. Проводиться перевірка узгодженості експертних оцінок за правилом[62]: якщо $K > 50$, то це означає, що суттєвих розбіжностей у думках експертів немає, тому результати є прийнятними для подальшого аналізу; якщо $K \leq 50$, то це означає, що необхідно сформувати нову експертну групу, оскільки розбіжності у думках експертів є суттєвими, у цьому випадку відбувається перехід управління на блок 15 для формування нової групи експертів із подальшою передачею управління на блок 1.

Блок 16. Організовується цикл щодо визначення векторів найбільш ймовірних та небезпечних загроз із боку внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Блок 17. Спочатку розраховуються середні значення показників інтегрального рівня важливості кожної внутрішньої j - тої та зовнішньої k - тої загрози за формулами:

$$\overline{R_j} = \frac{\sum_{z=1}^4 R_z}{Z}, \quad (2.9)$$

$$\overline{R_k} = \frac{\sum_{z=1}^4 R_z}{Z} \quad (2.10)$$

Сума всіх показників інтегрального рівня важливості всіх загроз являє собою показник загального стану внутрішнього та зовнішнього середовищ. Результати розрахунків заносяться в результуючу таблицю.

Блок 18. Із усієї сукупності загроз, необхідно відібрати найбільш небезпечні. Відбір здійснюється за критерієм R_{gr} , який характеризує межу, при якій приймається рішення щодо того, чи допустимий той чи інший рівень показника інтегральної важливості. Діапазон його можливих значень $R = 0 \div 5$, при високій ймовірності настання, що характеризується значенням $p > 0,75$ та високій небезпечності загрози, що характеризується показником $l > 4$, оскільки $R = Lq$, то $(2,75 \cdot 4 = 3)$, тому пропонується встановити R_{gr} на рівні 3. Перевіряється умова: у разі, якщо $\overline{R}_j, \overline{R}_k > R_{gr}$, то управління передається на блок 20: Відповідна j - та або k - та загроза включається до вектору найбільш ймовірних та небезпечних внутрішніх- $\overline{B}$ або зовнішніх загроз - $\overline{C}$. Якщо $\overline{R}_j, \overline{R}_k \leq R_{gr}$, то управління передається на блок 19.

Блок 19. Загроза відкидається як така, що не є небезпечною і управління передається на блок 21. Блок 21. Перевіряється завершеність циклу щодо оцінювання значущості кожної j -ї та k - тої загрози по всіх експертах та визначення вектору найбільш ймовірних та небезпечних загроз. Якщо цикл завершений, то процес експертизи закінчується, якщо ні - управління передається на блок 16.

Отже, в результаті обробки оцінок експертів отримується два вектори внутрішніх і зовнішніх загроз з обмеженою кількістю тільки найбільш суттєвих вагомих загроз, що мають високу ймовірність виникнення, та є небезпечними для реалізації стратегії та досягнення встановлених значень контрольних точок. Наступним етапом процесу контролінгу є оцінювання кількісного впливу зовнішніх та внутрішніх загроз на контрольні точки стратегії «А».

2. 4 Методичні засади оцінювання міри впливу загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ на контрольні точки стратегії

Відповідно до розробленої концептуальної моделі, що наведена у п. 2. 2,

необхідно встановити кількісний вплив визначених експертами внутрішніх та зовнішніх загроз на контрольні точки реалізації стратегії. Модель контролінгу передбачає аналіз великих масивів інформації, в яких набори елементів векторів внутрішніх та зовнішніх загроз у кожному періоді реалізації стратегії часто змінюються і переглядаються. Тому метод оцінки впливу загроз на контрольні точки повинен бути гнучким та універсальним для всіх загроз та мати здатність реалізуватись за допомогою комп'ютерних програм.

З метою кількісної оцінки впливу всіх загроз векторів внутрішнього та зовнішнього середовищ контрольні точки та встановлення взаємозв'язків між загрозами та контрольними точками, доцільно використовувати метод прикладної теорії прийняття рішень - метод аналізу ієрархій, запропонований американським математиком Томасом Сааті [90].

Метод аналізу ієрархій (Analytic Hierarchy Process) є замкненою логічною конструкцією, що забезпечує аналіз складних проблем та вироблення оптимальних рішень [91, с. 3]. Цей метод передбачає представлення проблеми управління у вигляді ієрархічної моделі. Основним завданням побудови моделі є визначення кількісного впливу кожного елементу ієрархії на елементи ієрархії більш високого порядку. Вершиною такої моделі є, як правило, основна ціль ієрархії, або мета вирішення проблеми. Елементи або фактори цієї моделі об'єднуються за принципом однорідності їх властивостей і являють собою набір елементів певного рівня ієрархії. Всі ці елементи за допомогою спеціальних процедур порівнюються між собою. У наслідок здійснення процедур аналізу і синтезу результатів таких порівнянь встановлюються числові значення взаємного впливу всіх факторів [91 с. 11].

Основною причиною застосування методу аналізу ієрархій є те, що він дозволяє здійснювати кількісну оцінку впливу зовнішніх та внутрішніх загроз, що характеризується як якісними, так і кількісними характеристиками. Важливою перевагою методу є визначення та дослідження взаємозв'язків між загрозами зовнішнього та внутрішнього середовищ та контрольними точками, що являє собою слабкоструктуровану проблему.

Перевагою методу є те, що за своєю сутністю ієрархії є стійкими і гнучкими, оскільки додання нових елементів у структуровану ієрархію не змінює суттєво її властивостей. Даний метод забезпечує реалізацію системного підходу шляхом надання можливості дослідити та врахувати вплив різних елементів на систему в цілому, оскільки ієрархія є відображенням певної проблеми як системи [130, с. 278]. У той же час, ієрархічні системи є більш точні, мають деталізованішу структуру у порівнянні із системами, що являють собою звичайний набір елементів.

Метод аналізу ієрархій спирається на такі принципи та аксіоми [68]:

- принцип ідентичності та декомпозиції дає можливість експерту структурувати проблеми у вигляді ієрархії;
- принцип порівняльного судження передбачає проведення попарних порівнянь всіх елементів ієрархії відносно основної мети ієрархії та елементів між собою. Такі порівняння виконуються з метою розрахунку «локального пріоритету» або відносної «ваги» кожного з елементів групи відносно вершини цієї групи елементів;
- принцип ієрархічної композиції або синтезу передбачає синтез та мультиплікацію усіх локальних пріоритетів для отримання глобальних пріоритетів цільових елементів ієрархії.

Аксіоми методу включають такі положення: аксіома порівнюваності полягає у тому, що при порівнянні двох елементів «а» і «b» у відношенні до елементу «с» встановлюється величина порівняння – «V», яка показує у скільки разів «а» пріоритетніше, ніж «b». В той же час, аксіомою є те, що при порівнянні елементу «b» з «а», величина порівняння являє собою - «1/V», тобто є оберненою до величини «V»; аксіома однорідності полягає у тому, що елементи, які порівнюються на кожному з рівнів ієрархії повинні бути однорідними за певною ознакою і не дуже відрізнятися по своїм характеристикам, при цьому оцінки елементів здійснюються за шкалою від 1 до 9.

Основна мета застосування методу аналізу ієрархій у контролінгу – є превентивне виявлення найбільш значущих загроз зовнішнього та внутрішнього середовища на основі кількісних оцінок ступеню впливу кожної окремої загрози на

контрольні точки, щодо яких необхідно вживати оперативні заходи. В результаті функції «ваги» кожної загрози у відповідному векторі загроз.

Для реалізації методу аналізу ієрархій у контролінгу необхідно побудувати ієрархічну модель контрольних точок та загроз середовища, відобразити зв'язки між ними. Після цього необхідно послідовно визначити «локальні пріоритети» контрольних точок реалізації стратегії з точки зору мети побудови ієрархії, визначити показники «локального пріоритету» та «глобального пріоритету» внутрішніх та зовнішніх загроз.

«Локальним пріоритет» – це є значення вагового коефіцієнту кожного елемента на певному рівні ієрархії. Визначення показника «локального пріоритету» внутрішніх загроз здійснюється на основі проведення парних порівнянь внутрішніх загроз між собою по відношенню до контрольних точок. В результаті парних порівнянь встановлюється оцінка «значущості» кожної внутрішньої загрози у векторі внутрішніх загроз у порівнянні з кожною іншою внутрішньою загрозою по відношенню до кожної контрольної точки. Аналогічно визначаються показники «локальних пріоритетів» для зовнішніх загроз.

На основі результатів розрахунку показників «локальних пріоритетів» контрольних точок, внутрішніх і зовнішніх загроз розраховуються «глобальні пріоритети». «Глобальний пріоритет» - це є значення вагового коефіцієнту кожного елемента ієрархії нижчого рівня у відношенні до елементів ієрархії вищого рівня. В результаті розрахунку значення «глобального пріоритету» внутрішніх загроз отримуються вагові коефіцієнти впливу кожної окремої внутрішньої загрози на кожну контрольну точку з урахуванням «локального пріоритету» кожної контрольної точки. В результаті розрахунку значення «глобального пріоритету» зовнішніх загроз отримується значення вагового коефіцієнту впливу кожної окремої зовнішньої загрози на внутрішні загрози та контрольні точки з урахуванням їх «локальних пріоритетів».

Розроблена модель кількісної оцінки впливу загроз середовища на контрольні точки реалізується за допомогою залучення одного експерта, що володіє професійними знаннями в області обраної функціональної стратегії.

У процесі побудови моделі були використані наступні умовні позначення:

$\vec{A} = \{A_1, A_2, \dots, A_i\}$ – елементи вектору контрольних точок;

$\vec{B} = \{B_1, B_2, \dots, B_j\}$ – елементи вектору внутрішніх загроз;

$\vec{C} = \{C_1, C_2, \dots, C_k\}$ – елементи вектору зовнішніх загроз;

Y – порядковий номер циклу порівнянь, $Y = 1, 2, 3$; «1» – порівняння елементів другого рівня, «2», «3» – елементів третього та відповідно четвертого рівнів;

λ_{max} – найбільше власне значення обернено – симетричної матриці парних порівнянь; ВУ, «відношення узгодженості» показник, що розраховується для оцінки достатності міри узгодженості елементів матриці парних порівнянь;

P_j – глобальний пріоритет j – го елементу третього рівня по відношенню до i – того елементу другого рівня;

G_k – глобальний пріоритет k – того елементу четвертого рівня по відношенню до j – того елементу третього рівня;

Алгоритм моделі аналізу ієрархій наведений на рис. 2.11.

Перший етап (блоки 1-3) передбачає формування сукупності елементів та побудову ієрархії.

Блок 1. Визначаються елементи ієрархії: контрольні точки A_i , та сформовані (відповідно до п. 2.2) вектори загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ $\vec{B}_j$, $\vec{C}_k$

Блок 2. Будується чотирьохрівнева ієрархічна модель, яка повинна містити наступні рівні: мета моделювання, контрольні точки, вектор загроз внутрішнього середовища, вектор загроз зовнішнього середовища. На цьому етапі встановлюються зв'язки між елементами моделі. Для моделі контролінгу метою ієрархії, і в той же час, елементом першого рівня, є досягнення цілей підприємства у процесі реалізації його стратегії з урахуванням впливу загроз внутрішнього та зовнішнього середовищ на контрольні точки стратегії підприємства.

Блок 3. Призначається експерт для заповнення матриць.

На другому етапі (блоки 3-13) розраховуються «локальні пріоритети» для другого – четвертого рівнів ієрархії та перевіряється показник «відношення узгодженості».

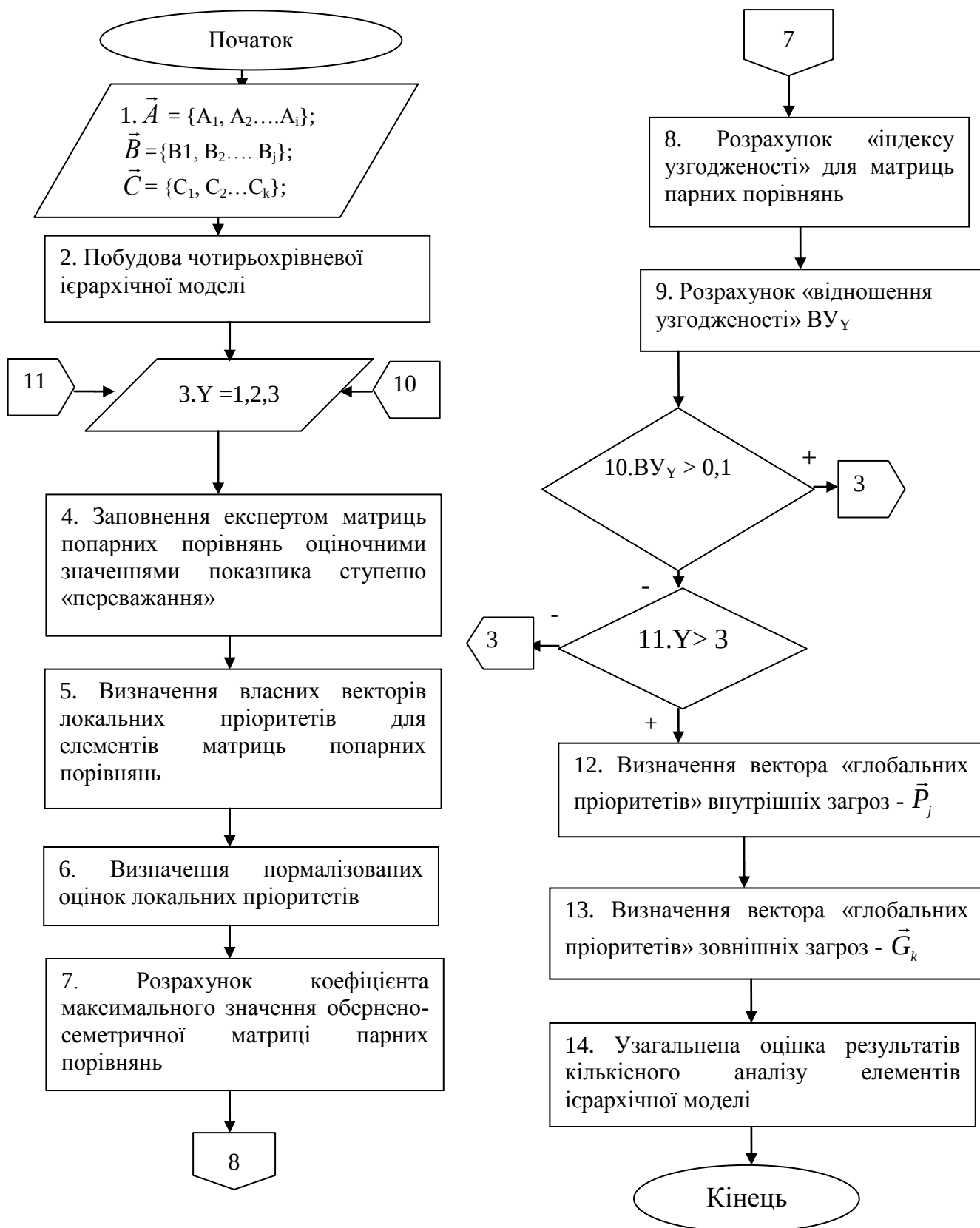


Рисунок 2.11 – Модель кількісного оцінювання впливу ймовірних і небезпечних загроз внутрішнього та зовнішнього середовищ на контрольні точки реалізації стратегії підприємства

Загальна модель чотирьохрівневої ієрархії факторів внутрішнього та зовнішнього середовища зображена а рис 2.12.

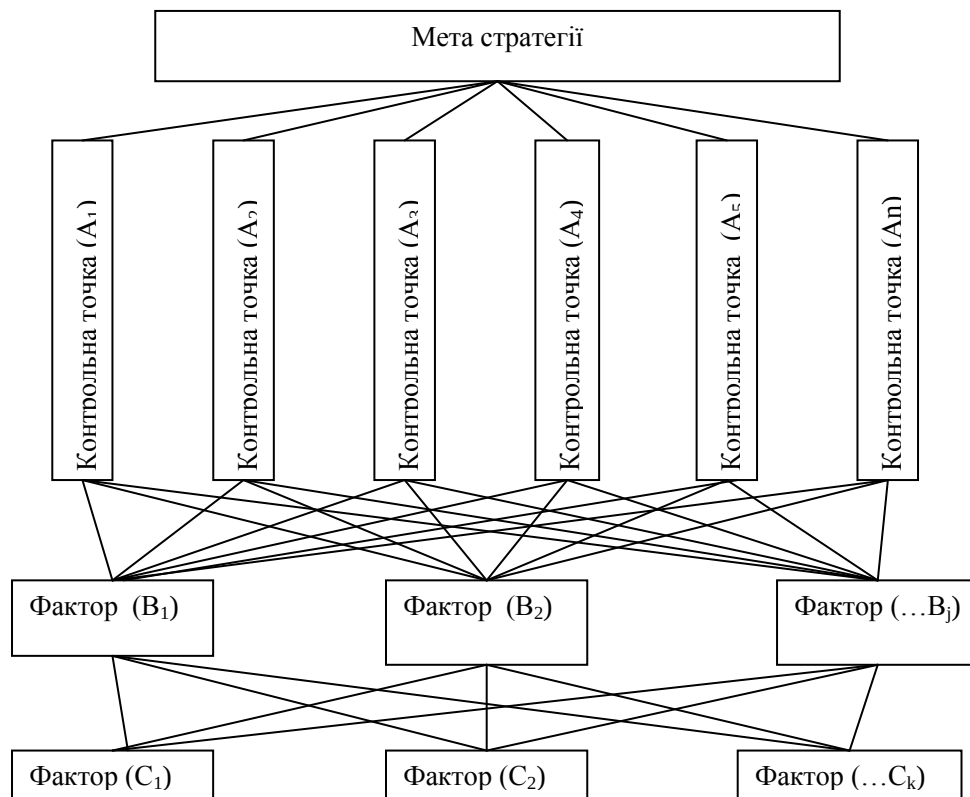


Рисунок 2.12 - Ієрархічна модель зв'язків контрольних точок стратегії та загроз середовища функціонування підприємства

Блок 3. Організовується цикл розрахунку вектора «локальних пріоритетів» та перевірки показника «відношення узгодженості» (блоки 3 - 13) по кожному Y – му рівні ієрархічної моделі.

Блок 4. Здійснюється побудова та заповнення матриці попарних порівнянь елементів у другого, третього та четвертого рівнів ієрархії [130]. Матриця парних порівнянь елементів другого рівня (контрольних точок) A_i будується відносно вершини ієрархії (головної мети моделювання). Матриці парних порівнянь елементів третього рівня (факторів внутрішнього середовища) будується у відношенні до елементів другого рівня.

Аналогічно будується матриця елементів четвертого рівня (факторів зовнішнього середовища) по відношенню до кожного окремого елементу третього рівня (загроз

внутрішнього середовища).

Локальним пріоритет елементів другого рівня ієрархії (контрольних точок) – це є значення вагового коефіцієнту кожної контрольної точки. Він показує, які з контрольних точок мають найбільшу «вагу» у кількісному вимірі у контексті досягнення цілі ієрархічного моделювання, тобто вершини ієрархії.

Матриця попарних порівнянь контрольних точок «А» моделюється у середовищі програм Excel або Mathcad.

Заповнення експертом у - ої матриці попарних порівнянь оціночними значеннями «ступінь переважання». Для заповнення матриці парних порівнянь експертом з метою подальшого розрахунку векторів «локальних пріоритетів» у – го рівня ієрархії необхідно послідовно здійснювати порівняння елементів у – го рівня між собою у контексті елементів вищого рівня ієрархії. При порівнянні експерт встановлює кількісне відношення «ступінь переважання» всіх контрольних точок між собою, $V_{11}, V_{22} \dots V_{lq}$, де «V» - оцінка рівня переважання одного елементу над іншим. При заповненні матриці парних порівнянь значеннями «ступеню переважання», експерт повинен керуватися фундаментальною шкалою, що наведена у таблиці 2.4.

При проведенні попарних порівнянь експерт дає відповідь на таке запитання: який з двох порівнюваних елементів є важливішим або має сильніший вплив на мету ієрархії порівняно з іншим елементом. Заповнення всіх матриць попарних порівнянь елементів X здійснюється за наступним принципом: якщо елемент матриці X_1 переважає над елементом X_q , то клітина матриці, що відповідає рядку X_1 і стовпцю X_q , заповнюється цілим числом «ступеню переважання» відповідно до шкали, табл. 2. 4, а клітина, відповідна рядку X_q і стовпцю X_1 , заповнюється зворотним до нього числом – $1/V_{q1}$. Якщо елемент X_q має перевагу над X_1 , то у рядку X_q і стовпцю X_1 ставиться ціле число, що характеризує ступінь переважання X_1 над X_q – V_{lq} , а обернене число $1/V_{ql}$ пропоставляється в клітку, відповідну рядку X_1 і стовпцю X_q . Якщо елементи X_1 і X_q рівно значущі, то і їх «ступені переважання» є також рівні $V_{lq} = V_{ql}$; в цьому випадку у відповідну клітинку матриці парних порівнянь ставиться одиниця. Головна діагональ матриці завжди складається із одиниць.

Таблиця 2.4 - Універсальна шкала попарного порівняння [90, с. 37]

Ступінь переважання елемента l -тої строки та q -того стовбця, « V_{lq} »	Якісна інтерпретація
1	Рівна значущість двох елементів
3	Несуттєве, помірне переважання одного елемента над іншим.
5	Суттєве або сильне переважання
7	Очевидне або дуже сильне переважання одного фактора над іншим
9	Абсолютне переважання одного елемента над іншим
2,4,6,8	Проміжні оцінки парних порівнянь
1/2, 1/3...1/9	Зворотні значення

Для отримання кожної матриці експерт робить $d(d-1)/2$ суджень при порівнянні, де d - порядок матриці парних порівнянь.

Матриця парних порівнянь є зворотною – симметричною, оскільки її елементи $V_{lq} = 1/V_{ql}$, матриця $A = (V_{lq})$, ($l, q = 1, 2, \dots, n$);

Загальна модель матриці парних порівнянь на прикладі елементів другого рівня (контрольних точок) зображена у таблиці 2. 5.

Таблиця 2.5 - Матриця парних порівнянь елементів другого рівня

Мета ієрархії	A_1	A_2	... A_i	Вектор локальних пріоритетів $\bar{U}_i$
Контрольна точка				
A_1	1	$1/V_{12}$	$1/V_{1i}$	U_1
A_2	V_{21}	1	V_{2i}	U_2
... A_i	V_{i1}	$1/V_{i2}$	1	U_i

Побудова матриці парних порівнянь елементів третього рівня (загроз внутрішнього середовища) у відношенні до відповідного елемента другого рівня

(контрольних точок) здійснюється за тим же принципом, що і для елементів другого рівня.

За аналогічним принципом здійснюються експертом парні порівняння елементів четвертого рівня (загроз зовнішнього середовища) у відношенні до відповідних елементів третього рівня (загроз внутрішнього середовища).

Блок 5. Визначення власних векторів локальних пріоритетів для елементів у - го рівня ієрархії. За результатами проведення експертом оцінок «ступеню переважання» розраховуються складові «власного вектору локальних пріоритетів» для елементів кожного у - го рівня ієрархії.

Для елементів другого рівня ієрархії «власний вектор локальних пріоритетів» $\vec{U_i}$ розраховується за формулою:

$$\vec{U_i} = \sqrt[n]{\prod_{q=1}^n V_{iq}}, \quad i=\overline{1, n}, \quad (2.11)$$

де V_{iq} – і- й елемент q- го стовбця матриці попарних порівнянь критеріїв;

Визначення власного вектору локальних пріоритетів елементів третього рівня відбувається за кожним елементом другого рівня за аналогічним принципом, що і складові власного вектору локальних пріоритетів елементів другого рівня: формується власний вектор локальних пріоритетів третього рівня позначається - $\vec{W_{ij}}$. Матриця парних порівнянь та власний вектор локальних пріоритетів елементів третього рівня, $\vec{W_{ij}}$ наведені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7- Матриця парних порівнянь та локальних пріоритетів елементів третього рівня у відношенні до елементів другого рівня

Контрольна т. (A_i)	Фактор (B_1)	Фактор (B_2)	Фактор (B_j)	Вектор локальних пріоритетів $\vec{W_{ij}}$
Фактор (B_1)	1	$1/V_{12}$	$1/V_{1j}$	W_1
Фактор (B_2)	V_{21}	1	$1/V_{2j}$	W_2
Фактор (B_j)	V_{j1}	V_{j2}	1	W_{ij}

За аналогічним принципом здійснюється розрахунок значення «власного вектору локальних пріоритетів» елементів четвертого рівня. На основі матриці парних порівнянь елементів четвертого рівня (факторів зовнішнього середовища) у відношенні до відповідного елементу третього рівня (факторів внутрішнього середовища) отримуємо «вектор локальних пріоритетів» елементів четвертого рівня $\overrightarrow{Z_{jk}}$.

Матриця парних порівнянь елементів четвертого рівня та вектор локальних пріоритетів елементів четвертого рівня - $\overrightarrow{Z_{jk}}$, наведені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Матриця парних порівнянь та локальних пріоритетів елементів четвертого рівня у відношенні до елементів третього рівня

Фактор (B_j)	Фактор (C_1)	Фактор (C_2)	Фактор (C_k)	Вектор локальних пріоритетів $\overrightarrow{Z_{jk}}$
Фактор (C_1)	1	$1/V_{12}$	$1/V_{1k}$	Z_1
Фактор (C_2)	V_{21}	1	$1/V_{2k}$	Z_2
Фактор (C_k)	V_{k1}	V_{k2}	1	Z_{jk}

Блок 6. Визначення нормалізованих оцінок локальних пріоритетів для елементів у - го рівня ієрархії. Для цього компоненти «власного вектору локальних пріоритетів» необхідно скласти елементи отриманого «власного вектору пріоритетів» і нормалізувати результат так, щоб сума всіх значень «вектору локальних пріоритетів» дорівнювала одиниці. Значення оцінки нормалізованого локального пріоритету для кожного окремого елементу другого рівня ієрархії розраховується за формулою:

$$U_i = \frac{\overline{U_i}}{\sum_{i=1}^n \overline{U_i}}, \quad i = \overline{1, n}; \quad (2.12)$$

За аналогічним принципом розраховуються нормалізовані оцінки власних векторів

локального пріоритету для елементів третього рівня:

$$W_{ij} = \frac{\overline{W}_{ij}}{\sum_{j=1}^m \overline{W}_{ij}}, \quad j = \overline{1, m} \quad (2.13)$$

Нормалізовані оцінки «власного вектору локальних пріоритетів» елементів четвертого рівня визначаються за формулою:

$$Z_{jk} = \frac{\overline{Z}_{jk}}{\sum_{k=1}^w \overline{Z}_{jk}}, \quad k = \overline{1, w}; \quad (2.14)$$

Блок 7. Розрахунок найбільшого власного значення обернено - симетричної матриці парних порівнянь – λ_{max} для елементів у - го рівня ієрархії. Вважається, що матриця парних порівнянь має єдине власне значення, яке дорівнює її розмірності – n . Виходячи із отриманих нормалізованих значень власного вектора пріоритетів, необхідно обчислити найбільше власне значення обернено - симетричної матриці парних порівнянь - λ_{max} .

Вважається, що чим ближче значення λ_{max} до числа n – кількості об'єктів порівнянь у матриці, тим більше узгоджений результат парних порівнянь [91, с. 25]. Найбільше власне значення обернено - симетричної матриці визначається за формулою:

$$\lambda_{max} = \sum_{i=1}^n U_i \sum_{q=1}^n V_{iq} \quad (2.15)$$

λ_{max} , для елементів третього та четвертого рівня розраховується за аналогічним принципом, як і для елементів другого рівня.

Блок 8. Розрахунок «індексу узгодженості» для елементів у - го рівня ієрархії. Для розрахунку «міри узгодженості» матриці парних порівнянь, розраховується

відхилення показника $\lambda_{\max}$ від d , яке називають «індексом узгодженості». Він розраховується наступним чином:

$$IU = \frac{\lambda_{\max} - d}{d - 1}, \quad (2.16)$$

де IU – індекс узгодженості.

Блок 9. Розрахунок показника «відношення узгодженості» для елементів у - рівня ієрархії. Для оцінки достатності міри узгодженості елементів матриці парних порівнянь використовують показник – «відношення узгодженості». «Відношення узгодженості» визначається за формулою :

$$BU = \frac{IU}{BI}, \quad (2.17)$$

де BU – відношення узгодженості,

BI - випадковий індекс.

«Випадковий індекс» – це середнє значення індексу узгодженості, як випадкової величини, що генерується випадковим чином, шляхом експериментальної обробки великої кількості матриць різної розмірності. Значення випадкових індексів залежить від розмірності матриці і визначається шкалою випадкових індексів, що наведена у таблиці 2.9.

Блок 10. Перевіряється значення відношення узгодженості для елементів у - го рівня ієрархії. Якщо показник відношення узгодженості менше або дорівнює 0,10, то він вважається прийнятним і управління передається на блок 12. У разі якщо відношення узгодженості більше за 0,1, то це свідчить про порушення логічності в судженнях експерта або неправильну побудову ієрархії і управління передається на блок 3, відповідно до якого експерт повторює порівняння. Потім управління передається на блок 4 для здійснення розрахунків за новими оцінками експерта. Блок 11. Перевіряється завершеність: Якщо $Y > 3$, то управління передається на блок 12, у протилежному випадку – на блок 3.

Таблиця 2. 9 - Стандартна таблиця випадкових індексів (BI) для $d = (1,15) - [91, \text{с.25}]$

n	BI
1	0,00
2	0,01
3	0,58
4	0,90
5	1,12
6	1,24
7	1,32
8	1,41
9	1,45
10	1,49
11	1,48
12	1, 51
13	1,56
14	1,57
15	1.59

Третій етап охоплює блоки 12 - 14, і призначений для розрахунку величини «глобального пріоритету» для елементів 3 - го та 4 – го рівнів ієрархії та їх аналізу.

Блок 12. Розраховуються складові вектору «глобального пріоритету» для елементів третього рівня. Глобальні пріоритети розраховуються за принципом синтезу на основі розрахування суми добутків відповідних локальних пріоритетів факторів другого та третього рівня за формулою:

$$P_j = \sum_{i=1}^n U_i W_{ij} \quad , \quad (2.18)$$

де P_j - глобальний пріоритет j – ої внутрішньої загрози третього рівня по

відношенню до i – ої контрольної точки другого рівня;

За результатом цього блоку, отримуються ранжовані значення загроз внутрішнього середовища. У сумі всі «глобальні пріоритети» третього рівня повинні складати одиницю.

Блок 13. За аналогічним принципом здійснюється розрахунок складових вектору «глобального пріоритету» елементів четвертого рівня:

$$G_k = \sum_{j=1}^m P_j Z_{jk} \quad (2.19)$$

де G_k - глобальний пріоритет k – ої зовнішньої загрози четвертого рівня по відношенню до j – ої внутрішньої загрози третього рівня;

Сума усіх «глобальних пріоритетів» елементів четвертого рівня повинна складати одиницю.

Блок 14. Завершується аналіз «глобальних пріоритетів» загроз внутрішнього та зовнішнього середовищ узагальненими оцінками.

Результатом цього блоку є сформуований перелік небезпечних загроз за критерієм найбільшого «глобального пріоритету», які в найближчому майбутньому можуть негативно вплинути на контрольні точки реалізації стратегії. Ця інформація повинна бути покладена в основу успішної реалізації стратегії.

Після закінчення етапу реалізації стратегії необхідно оцінити ефективність розроблених превентивних заходів (п. 2. 2).

Для того, щоб оцінити ймовірний стан контрольних точок без превентивних дій контролінгу доцільно розрахувати $\Delta A_{\text{без кор } \text{£-й квартал}}$ - відхилення контрольної точки у разі, якщо не вживати корегуючих дій. Для цього визначаються уточнені прогностні значення контрольних точок на кінець кварталу - $A_{\text{пр } \text{£-й квартал}}$ та порівнюються з їх плановими значеннями - $A_{\text{пл } \text{£квартал}}$. Відхилення контрольної точки у разі, якщо не вживати корегуючих дій визначається за формулою:

$$\Delta A_{\text{без кор } \text{£-й квартал}} = A_{\text{пл } \text{£-й квартал}} - A_{\text{пр } \text{£-й квартал}} \quad (2.21)$$

Після реалізації превентивних управлінських дій з контролінгу по корекції стратегії доцільно зафіксувати фактичні значення контрольної точки за £ -й квартал - $A_{\text{факт за } \text{£-й квартал}}$. Відхилення контрольної точки після корегуючих дій - $\Delta A'_{\text{кор } \text{£-й квартал}}$ можна розрахувати за формулою:

$$\Delta A'_{\text{кор } \text{£-й квартал}} = A_{\text{факт за } \text{£-й квартал}} - A_{\text{пл } \text{£-й квартал}} \quad (2.22)$$

Зміна контрольної точки у порівнянні з її очікуваним відхиленням - $\Delta A''_{\text{£-й квартал}}$ розраховується як:

$$\Delta A''_{\text{£-й квартал}} = \Delta A'_{\text{кор } \text{£-й квартал}} - \Delta A_{\text{без кор } \text{£-й квартал}} \quad (2.23)$$

На основі вищенаведених даних доцільно розрахувати результативність - P' проведених заходів:

$$P' = \frac{\Delta A''_{\text{£-й квартал}}}{\Delta A_{\text{без кор } \text{£-й квартал}}} \times 100 \% \quad (2.24)$$

На основі зазначених вище розрахунків можна зробити висновок щодо успішності реалізації стратегії підприємства та розробляти заходи мотивування та преміювання працівників (див. п. 2.2). Інформація про ефективність системи контролінгу використовується у процесі формування бази знань та досвіду, що передбачено концептуальною моделлю контролінгу.

Висновки до другого розділу

1. Проведений аналіз показників фінансово-господарського стану 15 – ти середніх вантажних автотранспортних підприємств України за 2011 - 2013 рр. підтвердив теоретичний висновок про недостатню ефективність систем стратегічного та оперативного управління. Результати аналізу дозволили зробити висновок про суттєві проблеми на підприємствах, а саме: більшість із них є

збитковими, фінансово нестійкими, з недостатнім рівнем власного капіталу, що має тенденцію до зменшення; для підприємств характерним є зниження продуктивності праці, високий рівень зношеності основних засобів.

2. На основі сформульованих мети, завдань та функцій контролінгу розроблена його модель, яка передбачає превентивне виявлення загроз організації, їх оцінку за ступенем впливу на показники реалізації стратегії та забезпечення швидкої реакції на загрози до настання небажаних наслідків. Модель охоплює три етапи: підготовчий, функціонування та заключний. На підготовчому здійснюється формування загальної сукупності контрольних точок реалізації стратегії, призначення відповідальних осіб за реалізацію стратегії та розподіл зон контролю між ними, формування загальних масивів загроз внутрішнього і зовнішнього середовища, що впливають на контрольні точки та їх кількісних значень. На етапі функціонування модель передбачає: процес експертного формування векторів найбільш вірогідних та небезпечних загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства у визначеному періоді реалізації стратегії; кількісну оцінку ступеню впливу сформованих векторів загроз на контрольні точки стратегії та їх ранжування, розробку матриці корегуючих впливів у процесі реалізації стратегії. Заключний етап контролінгу включає заохочення працівників, відповідальних за зони контролю стратегії, накопичення знань та досвіду з метою вдосконалення системи контролінгу.

3. Для формування векторів найбільш ймовірних та небезпечних загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ розроблена експертна модель, яка дозволяє ранжувати загрози за показниками інтегрального рівня важливості. На першому етапі реалізації моделі визначається методика експертного оцінювання, встановлюється періодичність експертизи, визначається коло експертів та вимоги до їх кваліфікації, обґрунтовується кількість експертів, формується індивідуальна анкета експерта та інструкція до її заповнення. Для проведення експертизи, експертам надається спеціально підготовлена база даних кількісних та якісних значень загроз середовища за поточний та попередній період реалізації стратегії. Експерти оцінюють ймовірність та небезпечність кожної загрози, що дозволяє

визначити показник інтегрального рівня важливості загрози, за яким будуються відповідні вектори загроз по кожному експерту. Наступним кроком є перевірка узгодженості думок експертів за коефіцієнтом конкордації. Якщо рівень узгодженості є прийнятним, то результати експертизи узагальнюються. Розраховується середній показник інтегрального рівня важливості кожної окремої загрози по всім експертам, відбираються найбільш ймовірні та небезпечні загрози за критерієм граничного значення показника інтегрального рівня важливості, формуються два вектори зовнішніх та внутрішніх загроз.

4. Розроблена модель кількісного оцінювання міри впливу загроз зовнішнього середовища на загрози внутрішнього середовища та контрольні точки стратегії. Основою оцінок є модель ієрархії контрольних точок та загроз середовища організації. Побудова моделі створює передумови для розрахунку векторів локальних пріоритетів контрольних точок, внутрішніх та зовнішніх загроз. На базі локальних пріоритетів розраховуються значення глобальних пріоритетів, що являють собою значення вагових коефіцієнтів впливу загроз на відповідні контрольні точки. За рівнем глобальних пріоритетів визначаються найбільш ймовірні та небезпечні загрози зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Основні положення розділу 2 викладені у статтях: [99; 101; 127; 128].

РОЗДІЛ 3

РЕАЛІЗАЦІЯ МОДЕЛЕЙ КОНТРОЛІНГУ В УМОВАХ ВАНТАЖНОГО АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Підготовчі заходи щодо реалізації системи контролінгу на підприємстві

Важливим етапом науково-дослідної роботи є експериментальне дослідження. «Експеримент – це метод емпіричного дослідження, що базується на активному та цілеспрямованому втручанні суб'єкта у процес наукового пізнання явищ та предметів шляхом створення умов, що контролюються та управляються, і які дозволяють встановлювати визначені якості та закономірні зв'язки в об'єкті, що досліджується, та багатократно їх відтворювати» [63, с. 56; 114]. Експеримент застосовується з метою перевірки гіпотез, встановлення причинно – наслідкових зв'язків між явищами. Наукова цінність експерименту полягає у тому, що він дає змогу досліджувати об'єкти у їх початковому вигляді та отримувати нові знання про об'єкт та предмет експерименту, а також перевірити ефективність розроблених теоретичних моделей. За рахунок повторюваності вимірювань експеримент має високу надійність.

Експерименти класифікуються за такими ознаками [63, с. 60]:

1. За призначенням (природничі, виробничі, педагогічні);
2. За характером зовнішніх впливів (речовинний, енергетичний, інформаційний);
3. За способом формування умов експерименту (природні та штучні);
4. За способом організації проведення (лабораторні, польові);
5. За числом факторів, що варіюються в експерименті (однофакторні, багатфакторні);
6. За метою дослідження (перетворюючі, констатуючі, контролюючі);
7. За ознакою величин, що контролюються, виділяють: активний і пасивний експерименти.

Експеримент, в якому дослідник на свій розсуд може змінювати умови його проведення та активно втручатися та впливати на хід процесу експерименту,

називається активним експериментом. Його застосування передбачає відбір факторів, що найбільше впливають на об'єкт дослідження та визначення відповідних умов і числа дослідів. В результаті проведення такого експерименту дослідник отримує точну математичну модель об'єкту дослідження [111, с. 64].

«Експеримент, при якому рівні факторів в кожному досліді реєструються дослідником, але не задаються їм, є пасивним. Фактори, що досліджуються є контрольованими, але некерованими. Інформація, що використовується у процесі експерименту отримується на основі спостереження за об'єктом...для здійснення експерименту необхідно визначити його основні складові і послідовність з метою отримання достатнього обсягу інформації на основі мінімальної допустимої кількості повторень експерименту» [85, с. 4].

Експеримент здійснюється у такій послідовності [63; 111]:

- 1) визначення об'єкту, мети та розробка плану експерименту;
- 2) теоретичне обґрунтування умов експерименту;
- 3) вибір параметрів експерименту, а саме: залежних змінних, тобто параметрів, що будуть змінюватись під час дослідження,
- 4) вибір незалежних змінних – параметрів, які будуть незмінними під час експерименту та встановлення інтервалів їх зміни;
- 5) вибір числа дослідів;
- 6) розроблення основних принципів експерименту, створення технічних засобів для проведення експерименту;
- 7) спостереження, вимірювання та фіксація виявлених у ході експерименту властивостей, зв'язків, тенденцій розвитку досліджуваного об'єкта та опис ходу експерименту;
- 8) статистична обробка результатів експерименту;
- 9) узагальнення та аналіз експериментальних даних.

Для проведення експериментального дослідження обрано автотранспортне підприємство «Трейдінг Ко» приватної форми власності, яке здійснює міжміські вантажні та пасажирські перевезення по визначених постійних маршрутах по території України. Середньоспискова чисельність працівників налічує триста

чоловік, тобто підприємство є великим.

Відповідно до інформаційних даних управлінського обліку, парк вантажних автомобілів підприємства станом на 2013 рік становив сто три вантажні автомобілі. Підприємство постійно здійснює перевезення за 42 встановленими маршрутами між містами України, сукупна довжина яких складає 30 000 км. Всі автомобілі однакової марки та мають однакову вантажопід'ємність, яка становить 5,3 тони; середній коефіцієнт динамічного використання вантажопід'ємності по парку рухомого складу складає 0,75. За місяць загальний пробіг автомобілів досягає у середньому 540 000 км. Підприємство має власний ремонтний цех, де здійснює технічне обслуговування та ремонтні роботи. Основні техніко-експлуатаційні показники роботи підприємства наведені у додатку В.1.

У структурі доходів компанії від перевезень домінують доходи від вантажних перевезень.

В останні кілька років умови, в яких функціонувало підприємство, значно погіршилися, оскільки зросла кількість конкурентів, значно погіршилось політичне становище у країні, знизились обсяги виробництва по всіх галузях промисловості, що знизило попит на перевезення.

З 2013 р. на підприємстві реалізується корпоративна стабілізаційна стратегія та конкурентна стратегія фокусування, що направлена на фіксацію свого сегменту ринку перевезень і концентрацію зусиль компанії на його підтримці. З метою забезпечення реалізації корпоративної та конкурентної стратегії на підприємстві топ - менеджментом були розроблені відповідні функціональні стратегії.

Мета експериментального дослідження полягає в апробації розробленої моделі контролінгу на прикладі фінансової стратегії, яка є провідною у загальній сукупності функціональних стратегій компанії.

Період реалізації фінансової стратегії, прийнятої у січні 2013 р., становить 3 роки. Основними орієнтирами довгострокової фінансової стратегії є збереження платоспроможності, ліквідності, достатньої фінансової незалежності підприємства.

Загалом фінансова стратегія характеризується у двох аспектах: як діяльність і як система фінансових планів.

Як діяльність фінансова стратегія націлює підприємство на скорочення всіх видів витрат, на мобілізацію капіталу для підтримки виробничих, дослідницьких, маркетингових та інших стратегій, на максимальне підвищення вартості підприємства. Фінансова стратегія включає визначення цілей використання фінансових ресурсів і капіталу, методів фінансування, часових характеристик, важелів і прийомів управління рухом фінансових ресурсів та капіталу, фінансове планування. Важливим завданням стратегії є визначення доцільної структури капіталу. Окремим напрямом фінансової стратегії є встановлення відносин з фінансовими, страховими, кредитними організаціями, акціонерами, фінансовим ринком [30, с. 42].

Як система планів, фінансова стратегія – це сукупність взаємопов'язаних бюджетів, виконання яких забезпечує реалізацію довгострокових цілей компанії. Зміст і особливості розробки таких бюджетів залежать від галузевого напрямку діяльності підприємства та особливостей організації управлінського та фінансового обліку компанії [129].

Для проведення експериментального дослідження визначені основні фінансові завдання, встановлені системою стратегічних фінансових нормативів, що відображаються в основному бюджеті: «Бюджет прибутків та збитків», та його складових бюджетів: «бюджет загальновиробничих накладних витрат», «бюджет управлінських витрат», «бюджет комерційних витрат», «бюджет прямих матеріальних витрат», «бюджет прямих затрат на оплату праці», «бюджет продажу». Всі бюджети розробляються на рік з розподілом планових значень по кварталах та місяцях.

Інформаційною базою експерименту стала автоматизована система управлінського обліку підприємства, що включає електронні звітні документи. Основними документами інформаційної бази управлінського обліку на досліджуваному підприємстві є бюджети, які мають вигляд таблиць середовища MS Office Excel та інтегруються в автоматизовану систему управління - «1С. Підприємство». Ці документи є джерелами інформації для контролінгу та містять оперативну інформацію про поточний рівень контрольних точок – показників

відповідних бюджетів та стан показників внутрішнього середовища і контрольних точок реалізації стратегії. Управлінський облік на підприємстві здійснюється окремо за пасажирськими та вантажним автотранспортними перевезеннями. Для проведення експерименту були використані фактичні дані управлінського обліку по реалізації фінансової стратегії на вантажних перевезеннях.

Джерелом інформації про загрози зовнішнього середовища є офіційна статистична звітність Державного комітету статистики, матеріали досліджень аналітичних компаній, матеріали аналітичних звітів відділу маркетингу підприємства про стан зовнішнього середовища, що зберігається у вигляді електронних звітів у загальній системі управлінського обліку. Звітні форми бюджетів підприємства наведені у додатках В.2 – В.6.

Об'єктивним часом проведення експерименту, тобто періодом, до якого відноситься досліджувана інформація є другий квартал 2014 р. В цей період було проведено три досліді, які дали змогу реалізувати розроблені моделі функціонування контролінгу. Початок експерименту припав на 1 -ше число квітня 2014 р. з метою виявлення загроз, що можуть вплинути на величину контрольних точок за квітень 2014 р. Другий дослід був проведений станом на 1 - ше травня, з метою виявлення загроз та вироблення корегуючих превентивних дій для досягнення контрольних точок за травень 2014, та третій дослід був проведений 1-го червня 2014 р., для досягнення показників контрольних точок за червень 2014 р.

У ході експерименту незмінними залишались планові показники основного бюджету – «Бюджету прибутків та збитків». За другий квартал 2014 р. його характеризують дані, що наведені у таблиці 3.1.

До числа змінних параметрів віднесені загрози внутрішнього та зовнішнього середовища організації, які можуть спричиняти несприятливу зміну показників «Бюджету прибутків та збитків».

Змінними параметрами та загрозами внутрішнього середовища є відхилення поточних показників бюджетів: «загальновиробничих накладних витрат», «управлінських витрат», «комерційних витрат», «прямих матеріальних витрат», «прямих затрат на оплату праці», «продажу». Змінними параметрами та загрозами

зовнішнього середовища є показники зовнішнього середовища, що обираються відповідно до п. 2. 2, і впливають на контрольні точки та посилюють внутрішні загрози.

Таблиця 3.1 - Бюджет прибутків та збитків підприємства

Статті бюджету	місяць 2-го кварталу			Усього за квартал
	кві- тень	тра- вень	чер- вень	
A ₁ - Виручка від реалізації, тис. грн.	3230	2850	3600	9680
A ₂ - Виробнича собівартість, тис. грн.	2140	2090	2270	6500
A ₃ -Управлінські витрати (без урахування відсотків за кредит), тис. грн.	300	280	230	810
A ₄ -Комерційні витрати, тис. грн.	310	400	350	1060
Усього витрати, тис. грн.	2750	2770	2850	8370
Прибуток (збиток) від реалізації, тис. грн.	480	80	750	1310
Відсотки для отримання, тис. грн.	500	500	500	1500
Відсотки для оплати, тис. грн.	280	290	290	860
Дохід від участі в інших організаціях, тис. грн.	500	500	100	1100
Прибуток від фінансово - господарської діяльності, тис. грн.	1150	810	1080	3040
Інші позареалізаційні доходи, тис. грн.	100	100	150	350
Прибуток (збиток) звітного періоду, тис. грн.	1230	9100	1230	3390
Податок на прибуток, тис. грн.	220	160	220	610
Нерозподілений прибуток, тис. грн.	1010	750	1010	2370

За призначенням експеримент є виробничим, за характером зовнішніх впливів – інформаційний, за способом формування умов експерименту - штучний, за числом факторів - багатофакторний, за метою дослідження – контролюючо - констатуючий.

Проведений експеримент відноситься до числа пасивних експериментів, оскільки, у процесі реалізації моделі контролінгу відбувається фіксація фактичних показників бюджету підприємства та загроз зовнішнього і внутрішнього середовищ,

які є некерованими параметрами, та їх аналіз з подальшим виробленням корегуючих дій в процесі реалізації стратегії для досягнення запланованих значень контрольних точок на кінець кварталу.

Для експериментальної реалізації моделей було розроблене спеціальне програмне забезпечення у середовищі програми «MS Excel». Усі подальші розрахунки здійснювались з його використанням.

Відповідно до розробленої концептуальної моделі системи контролінгу на підприємстві, що наведена у п. 2. 1, на першому етапі здійснюється підготовча робота. Відповідно до змісту бюджету прибутків та збитків (табл. 3.1) у якості контрольних точок обрані такі показники: A_1 - виручка від реалізації транспортних послуг; A_2 - виробнича собівартість реалізації автотранспортних послуг; A_3 – управлінські витрати; A_4 – комерційні витрати. Саме ці показники формують фінансовий результат діяльності підприємства.

Для покладення відповідальності за досягнення планових значень контрольних точок, відповідно до місця їх формування було обрано осіб, що відповідають за показники визначених зон контролю – планових бюджетів, реалізація яких дозволяє досягнути контрольні точки «бюджету прибутків та збитків». Розподіл відповідальних осіб по зонам контролю наведено у таблиці 3.2.

Підготовча робота передбачає формування загальних масивів внутрішніх та зовнішніх загроз. Виходячи із сутності контрольних точок та спираючись на інформаційну систему управлінського обліку, що діє на підприємстві доцільно сформулювати загальні масиви можливих зовнішніх та внутрішніх загроз, що можуть зашкодити реалізації фінансової стратегії, а саме: досягненню контрольних точок «Бюджету прибутків та збитків». Їх перелік може переглядатись після закінчення циклу контролінгу і періоду реалізації стратегії.

Загальні масиви загроз середовища підприємства включають перелік всіх можливих загроз зовнішнього внутрішнього середовища, які окремо або у взаємодії здатні зашкодити досягненню стратегічних цілей компанії.

Загальні масиви загроз зовнішнього і внутрішнього середовища наведені у додатках В.7 і В.8.

Таблиці 3.2 - Розподіл відповідальних осіб за контрольні точки у відповідності до зон контролю

Контрольна точка	Джерело формування контрольної точки	Відповідальна особа
A_1 , - виручка від реалізації транспортних послуг	Бюджет продажу	Керівник відділу продажу
A_2 - виробнича собівартість реалізації автотранспортних послуг	Бюджет матеріальних затрат, Бюджет прямих витрат на оплату праці, Бюджет загальновиробничих накладних витрат;	Керівник виробничого відділу
A_3 – управлінські витрати	Бюджет управлінських витрат	Комерційний директор
A_4 – комерційні витрати	Бюджет комерційних витрат	Комерційний директор

Із їх сукупності сформовані масиви можливих внутрішніх та зовнішніх загроз у квітні місяці 2014 р. для обраних контрольних точок бюджету прибутків та збитків, що заплановані на другий квартал 2014 р. Ці загрози наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3. 3 - Масиви ймовірних внутрішніх та зовнішніх загроз підприємства у квітні 2014 р.

Контрольна точка	Внутрішні загрози	Зовнішні загрози
1	2	3
A_1	B_1 – зниження обсягу продажу; B_2 - зниження ціни реалізації;	C_1 – загроза падіння попиту на перевезення ; C_2 – збільшення долі ринку компаній – прямих конкурентів; C_3 – зниження загального вантажообороту у країні; C_4 – зниження роздрібного товарообороту в країні; C_5 – збільшення темпу інфляції;

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
A ₂	В ₃ – зростання витрат на матеріали на 1 ткм пробігу; В ₄ – збільшення прямих витрат праці на 1 ткм пробігу; В ₅ – зростання вартості ремонту основних засобів; В ₆ – зростання інших постійних витрат;	С ₆ – збільшення вартості запасних частин; С ₇ - зростання вартості пального ; С ₈ – зростання ціни на комунальні послуги;
A ₃	В ₇ – зростання витрат на електроенергію; В ₈ – збільшення витрат на заробітну плату офісного персоналу; В ₉ – збільшення управлінських витрат (послуги зв'язку, канцелярські витрати, витрати на відрядження).	С ₁₀ – збільшення питомих витрат на оплату праці у галузі ; С ₁₁ – збільшення орендної плати; С ₁₂ – загроза подорожчання вартості утримання офісів;
A ₄	В ₁₀ – зростання змінних комерційних витрат; В ₁₁ – зростання планових постійних витрат маркетингового відділу;	С ₉ – загроза збільшення цін на рекламу; С ₁₃ – загроза підвищення податків;

На етапі формування бази даних кількісних фактичних, планових та прогнозних значень контрольних точок формується масив фактичних кількісних значень контрольних точок на дату здійснення корегуючих дій щодо упередження негативного впливу загроз зовнішнього та внутрішнього середовища на реалізацію стратегії.

В експерименті датою коригування обране десяте число місяця, що передуює плановому місяцю. Станом на десяте квітня 2014 р. масив контрольних точок включає такі фактичні їх значення: А₁ - виручка від реалізації робіт, послуг - 1200

тис. грн.; A_2 - виробнича собівартість реалізації - 2000 тис. грн.; A_3 - управлінські витрати - 500 тис. грн. A_4 , комерційні витрати – 500 тис. грн. Поточні кількісні значення контрольних точок на дату експерименту формуються за допомогою пакету «1С Підприємство» за допомогою команди «сформувати звіт» на певну дату.

Планові значення контрольних точок за другий квартал наведені у бюджетному документі – «Бюджет прибутків та збитків».

На початку 2014 р. був розроблений план бюджетних показників на основі звітних даних за 2013 р., що наведені у табл. 3.1. Відповідно складеного плану значення контрольних точок за квітень 2014 р. мають наступні: A_1 , виручка від реалізації робіт, послуг - 3230 - тис. грн.; A_2 , виробнича собівартість реалізації - 2260, тис. грн.; A_3 , управлінські витрати - 300 тис. грн.; A_4 , комерційні витрати – 310, тис. грн.

Однак, ситуація у середовищі підприємства постійно змінюється і у другому кварталі 2014 р. необхідно уточнювати прогнозні дані з урахуванням фактичних кількісних значень контрольних точок за перший звітний квартал.

На основі фактичних даних про кількісні значення контрольних точок за другий квартал 2014 р. здійснюється регресійний аналіз контрольних точок за допомогою регресійної функції «Тенденція» програми MS Office Excel та прогнозується значення кожної контрольної точки на випадок, якщо не вживати заходів своєчасної корекції стратегії (табл.3.4).

Таблиця 3. 4 - Уточнений прогноз стану контрольних точок на квітень 2014 р.з урахуванням показників 2013 р. і першого кварталу 2014 р.

Контрольні точки (у млн. грн.)	2013 р.												2014 р.			Прогноз на квітень
	Місяць	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	01	02	
A 1	2,6	2,8	2,5	3,0	3,5	3,3	4,0	3,0	3,3	2,5	2,5	3,0	3,0	3,0	2,6	3,048
A2	2,3	2,4	2,5	2,5	2,2	2,6	2,1	2,3	2,7	2,4	3,0	2,5	2,7	2,8	2,1	2,818
A3	0,4	0,52	0,4	0,3	0,6	0,7	0,7	0,5	0,5	0,3	0,4	0,5	0,5	0,6	0,4	0,354
A4.	0,3	0,4	0,5	0,5	0,3	0,5	0,3	0,7	0,7	0,4	0,5	0,4	0,4	0,4	0,5	0,383

У табл. 3.4. наведені планові значення контрольних точок з урахуванням даних попереднього 2013 р. та прогнозні значення контрольних точок за квітень 2014 р. у разі, якщо не вживати корегуючих дій, з урахуванням даних першого кварталу 2014 р. На основі даних таблиці 3.4 складається аналітична таблиця стану контрольних точок – табл. 3.5 за квітень 2014 р., прогнозне значення контрольних точок за квітень 2014 р.

Таблиця 3.5 – Аналітична таблиця стану контрольних точок у квітні 2014 р.

Контрольні точки	$A_{\text{пот кв.}}$	$A_{\text{пл кв}}$	$A_{\text{пр кв}}$	$\Delta A_{\text{без кор}}$
A_1 , тис. грн.	1200	3230	3050	-180
A_2 , тис. грн.	2000	2140	2820	680
A_3 , тис. грн.	500	300	354	54
A_4 , тис. грн.	500	310	384	74

У таблиці 3.5 використані такі умовні позначення:

$A_{\text{пот кв}}$ - поточне значення контрольної точки на 10 -те квітня 2014 р.;

$A_{\text{пл кв}}$ – плановане значення контрольної точки за квітень 2014 р. за річним планом 2013р.;

$A_{\text{пр кв}}$ - прогнозне значення стану контрольної точки у випадку невжиття корегуючих дій контролінгу;

$\Delta A_{\text{без кор}}$ - відхилення планового значення контрольної точки від прогнозного значення у разі невжиття корегуючих дій ($A_{\text{пр}} - A_{\text{пл}}$);

Як видно із табл. 3.5, прогноз зміни контрольних точок без вжиття корегуючих дій є несприятливим, оскільки валовий дохід (A_1) може зменшитись на 180 тис. грн, собівартість реалізації (A_2) збільшиться на 680 тис. грн. Збільшення комерційних та управлінських витрат хоч і не таке відчутне, однак також негативно відобразиться на досягненні запланованих значень фінансової стратегії, оскільки очікується збільшення комерційних витрат (A_3) на 220 тис. грн. та управлінських (A_4) - на 74 тис. грн.

Наступним кроком підготовчої роботи є формування бази даних для

визначення ймовірних загроз внутрішнього середовища, що впливають на контрольні точки. Для окреслення найбільш ймовірних та небезпечних загроз внутрішнього середовища у квітні 2014 р., експертам були надані кількісні характеристики факторів, що їх формують, за переліком загроз, наведених у табл. 3.3. Для підвищення якості експертизи її учасникам було надано відповідні кількісні дані за лютий та березень 2014 р. Інформаційний масив для експертизи наведений у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 - База даних показників внутрішнього середовища, що формують загрози для виконання бюджету у квітні 2014 р.

Найменування загрози	Кількісна характеристика фактора, що формує загрозу і впливає на контрольні точки			
	за 02. 2014	за 03. 2014	станом на 10. 04. 2014	за планом на квітень 2014
1	3	2	4	5
B ₁ – обсяг перевезень, тис. ткм	1700	1500	1000	1800
B ₂ – ціна реалізації, грн. за 1 ткм	1,9	1,9	1,9	2,00
B ₃ – витрати на матеріали, грн. на 1 ткм	30	32	50	30
B ₄ – прямі витрати праці грн. на 1 ткм	25	25	15	24
B ₅ – вартість ремонту основних засобів, тис. грн.	35	39	55	42
B ₆ – інші постійні витрати, тис. грн.	100	102	50	104
B ₇ – витрати електроенергії, тис. грн.	35,3	39	70	33
B ₈ – витрати на оплату праці офісного персоналу, тис. грн.	100	103	105	104
B ₉ - управлінські витрати, тис. грн.	300	280	200	230
B ₁₀ – змінні комерційні витрати, тис. грн.	100	800	800	100
B ₁₁ – постійні маркетингові витрати, тис. грн.	110	110	110	115

Далі формується база даних для визначення ймовірних загроз зовнішнього середовища, що впливають на внутрішні загрози та на контрольні точки. Для цього експертам було надано базу даних кількісних та якісних характеристик факторів, що формують зовнішні загрози підприємства. Ці дані сформовані на основі загального переліку масиву загроз зовнішнього середовища, що наведений у табл. 3.3. Джерелом інформації про поточний стан кількісних та якісних характеристик факторів зовнішнього середовища, що формують загрози, були матеріали досліджень відомих аналітичних компаній та Держкомстату.

Загрози зовнішнього середовища станом на 10 квітня 2014 р. характеризувались такими кількісними та якісними факторами:

C_1 – загроза падіння попиту на перевезення мала високу ймовірність та характеризувалась такими кількісними та якісними ознаками: можливе падіння обсягу перевезень внаслідок очікуваного загострення політичної кризи у найближчі місяці, що зменшує загальний товарооборот у країні; за даними аналітичної компанії «Jr Morgan» та аналітичних звітів компанії «Райффайзен Банк Аваль» очікується падіння ВВП на $3,7\% \div 8\%$ та зменшення загального попиту роздрібною торгівлі до кінця 2014 р. на $15 \div 20\%$, що негативно відобразиться на величині попиту на перевезення; за даними Державного комітету статистики у січні – березні 2014 р. у порівнянні з аналогічним періодом 2013 р. відбулось падіння випуску продукції добувної промисловості – на $1,6\%$, обсяг виробництва харчових продуктів знизився на $1,8\%$, виробництво деревени зменшилось на 4% , у виробництві хімічної продукції та хімічних речовин відбулось зменшення на $10,4\%$, у виробництві гуми та пластмаси відбулось зниження на 6% , випуск промислової продукції – на $1,7\%$.

C_2 – загроза збільшення долі ринку компаній конкурентів. Доля ринку досліджуваного підприємства «Терйдінг Ко» за 2013 рік складала - 36,5 млн. грн. валового доходу. Його основними конкурентами є «Нова Пошта» з долею ринку за 2013 рік - 185, 7 млн. грн., «Укр. Пошта» - 982 млн. грн., «Нічний експрес» – 74 млн. грн., «Сат» - 49,2 млн. грн., «Ін – Тайм» - 40 млн. грн., «Євроекспрес» -31 млн. грн., «DPD» – 16,4 тис. грн. за даними інформаційного агентства «Форбс». Компанія «Нова пошта» збільшила свій оборот з 40 млн. грн. 2011 р. до 190 млн. грн. у 2013, і

продовжує стрімке захоплення ринку. Такий стрімкий розвиток основного конкурента «Нова пошта» може негативно позначитись на обсязі долі ринку досліджуваного підприємства. Крім того, ця компанія на сьогодні створила суттєві конкурентні переваги такі як: можливість адресної доставки вантажу у будь-якій точці України; найменші ціни на перевезення за рахунок оптимальності логістичних маршрутів; низька вартість страхування вантажу; найменший час перевезення вантажу за рахунок повної автоматизації підприємства та відсутність простоїв автомобілів; висока технологічність процесу доставки, смс - інформування, знижки. Є передумови вважати, що загроза збільшення долі ринку компаній- конкурентів може призвести до втрати компанією «Терйдинг Ко» до 20% валового доходу за рік;

C_3 – загроза зниження загального вантажообороту в Україні характеризувалась такими факторами: загальний вантажооборот за 2013 рік зменшився на 3,9% у порівнянні з 2012 роком. За другий квартал 2014 р. цей показник знизився на 3,1 %, зокрема перевезення автомобільним транспортом зменшились на 3% у порівнянні з аналогічним періодом 2013 р. за даними Держкомстату. В цілому по Україні зберігалась тенденція падіння вантажообороту;

C_4 – зниження роздрібного оптового товарообороту в Україні характеризувалось такими характеристиками: кількість роздрібного товарообороту січні – березні 2014 р. збільшився на 4,7% за даними Держкомстату. Це є сприятливим фактором для підприємств автотранспортної галузі;

C_5 – загроза значного збільшення темпу інфляції характеризувалась наступними даними: темп інфляції за березень 2014 р. збільшився на 2,2 % у порівнянні з березнем 2013 р., загалом індекс інфляції за 2014 рік прогнозується – на рівні 12,9%, що на 12,4% більше, ніж за 2013 рік (додаток В.10) ;

C_6 – загроза збільшення вартості запасних частин характеризувалась наступними факторами: оскільки всі запасні частини підприємства купуються за кордоном, то їх ціна напряду залежить від курсу валют. За другий квартал 2014 р. відбулось значне коливання курсу валют. Курс долара до гривні зріс від 8 грн. за долар США станом на 5 - е лютого 2014 р. до 10, 85 грн. на 28. березня 2014 р. станом на 1 квітня 2014 р. складав – 10, 95 грн. (за даними інформаційного ресурсу

«Finance. ua»). Долар має тенденцію до росту, а отже і витрати на запчастини зростатимуть надалі;

C₇ - збільшення вартості пального. За даними державного інформаційного ресурсу «minfin .com. ua», ціни на дизельне паливо зростатимуть. Станом на 1 - ше квітня 2014 р. ціна на дизельне паливо складала в середньому 14 грн. за л. З 1 – го лютого до 1 квітня вона зросла на 1 грн. 20 коп. за 1 л. За даними інформаційного ресурсу «finance. ua», через подорожчання бензину на ринку України очікується збільшення попиту та ціни на дизельне паливо протягом 2014 р. на 7 % у порівнянні з 2013 р.;

C₈ - зростання ціни на комунальні послуги підприємств характеризувалися такими очікуваннями: відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 25.03.2014 №81 «Про вдосконалення державної політики регулювання цін на природний газ і тарифів на теплову енергію та забезпечення посилення соціального захисту населення під час оплати житлово-комунальних послуг», приведення тарифів на послуги з централізованого опалення, централізованого постачання гарячої води до економічно обґрунтованого рівня призведе до збільшення тарифів на 40%. До того ж, це середній показник [60]. Є також прогноз аналітиків, що ціна на газ для України становитиме 500 доларів за 1000 куб. метрів;

C₉ – загроза підвищення цін на рекламу та інші засоби просування продажу послуг не мала високої вірогідності, оскільки за даними аналітично-інформаційного ресурсу «Пром. юа» ціна реклами на біл – бордах у метро, газетах у січні-березні зросла у середньому на 5% у порівнянні за аналогічним періодом 2013 р.. Аналітики вважають, що ціни на рекламу будуть відносно стабільними на протязі 2014 р., оскільки очікується значне зниження попиту на рекламу внаслідок економічної кризи;

C₁₀ – загроза збільшення питомих витрат на оплату праці у галузі була незначною: заробітня плата по галузі транспорту залишилась майже незмінною. Це пов'язано з тим, що середня заробітня плата за січень складала 3467 грн., а за січень – лютий 2014 р. – 3442 грн., тобто середня заробітня плата в галузі за січень – лютий 2014 р. порівняно з січнем – лютим 2013 р. зменшилась на 25 грн. Показник

середньої заробітної плати за січень – березень становив 3574 грн., це сітчить про те, що середня заробітня плата збільшилась на 132 грн. або на 3 % порівняно з показником середньої заробітної плати за січень – березень 2013 р. (за даними Держкомстату);

C_{11} – загроза збільшення орендної плати характеризувалась такими факторами: за даними прогнозу консалтингової компанії «Jones Lang La Sall», передбачається низька наповненість орендних площ – 80 %, що не повинно позначитися на вартості орендної плати;

C_{12} – загроза подорожчання вартості утримання офісів, збільшення вартості канцтоварів, збільшення вартості утримання та ремонту обладнання, приміщень, систем опалення та вентиляції, збільшення вартості прибирання. За даними сайту офісного обслуговування «Ria.com» суттєвого підвищення цін на послуги ремонту офісів та обладнання не передбачається, однак зростатиме вартість на запасні частини для різних видів обладнання, оскільки вони напряму залежать від коливання курсу валют в країні;

C_{13} – загроза підвищення податків характеризувалась таким фактором: за інформацією інтернет - ресурсу «ТСН новини» від 4.03.14 Міністерство фінансів України пропонує до кінця 2014 р. підвищити ставки деяких податків і зборів на 8,3 - 8,6% згідно з прогнозами інфляції і динаміки цін виробників промислової продукції. Зокрема, згідно із законопроектом, ставки акцизного податку, збору за першу реєстрацію транспортного засобу, екологічного податку, податку на земельні ділянки планують збільшити на прогнозний рівень інфляції - 8,3%. Це є особливо небезпечним для досліджуваного підприємства, оскільки «Терйдінг Ко» сплачує збір за забруднення навколишнього середовища та орендує землю для розміщення філіалів офісів;

Після формування масивів внутрішніх та зовнішніх загроз середовища було визначено коло експертів. Для формування векторів загроз внутрішнього та зовнішнього середовища обрано двох експертів – працівників досліджуваного підприємства, що приймали участь в розробці фінансової стратегії та двох експертів – науковців, кандидатів економічних наук, які займаються теоретичними та

практичними проблемами управління на автотранспортних підприємствах більше 10 років. Серед експертів - практиків перший експерт є магістром з фінансів та права - практик в області управління підприємствами, що брав участь у розробці бюджетів підприємства, другий експерт - начальник відділу організації перевезень досліджуваного підприємства. Анкета експерта та інструкція для її заповнення наведена у додатку – Б.1.

3.2 Результати виявлення внутрішніх і зовнішніх загроз реалізації фінансової стратегії підприємства

Обробка результатів експертного опитування була здійснена за допомогою моделі формування векторів загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ (див. п. 2. 2). Спочатку експертами були оцінені показники ймовірності та небезпечності настання кожної внутрішньої та зовнішньої загрози. На основі цих оцінок розрахований показник інтегрального рівня важливості j - тої внутрішньої та k - тої зовнішньої загрози - $R_{j,k}$ по кожному експерту. Результати оцінки внутрішніх загроз у квітні 2014 р. наведені у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 - Результати обробки експертного оцінювання внутрішніх загроз та розрахунок показника інтегрального рівня важливості

Загрози B_j	Експерт №1			Експерт №2			Експерт №3			Експерт №4		
	P_j	L_j	R_j	P_j	L_j	R_j	P_j	L_j	R_j	P_j	L_j	R_j
B_1	1	5	5	0,6	5	3	0,9	5	4,5	1	5	5
B_2	0,3	3	0,9	0,1	1	0,1	0,1	1	0,1	0,8	3	2,4
B_3	1	5	5	1	5	5	0,8	4	3,2	1	5	5
B_4	0,9	5	4,5	0,1	1	0,1	0,2	4	0,8	0,1	1	0,1
B_5	1	2	2	1	5	5	0,3	4	1,2	1	3	3
B_6	0,5	3	1,5	0,7	5	3,5	0,2	3	0,6	0,1	1	0,1
B_7	1	3	3	1	3	3	0,1	3	0,3	1	3	3
B_8	0,3	2	0,6	0,8	1	0,8	0,2	1	0,2	0,1	1	0,1
B_9	0,7	3	2,1	1	5	5	0,6	4	2,4	0,5	2	1
B_{10}	1	4	4	1	5	5	0,9	5	4,5	1	5	5
B_{11}	1	4	4	1	5	5	1	5	5	1	5	5

Результати оцінки зовнішніх загроз експертами представлені у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 - Результати обробки експертного оцінювання зовнішніх загроз та розрахунок показника інтегрального рівня важливості

Загрози C_k	Експерт №1			Експерт №2			Експерт №3			Експерт №4		
	P_k	L_k	R_k	P_k	L_k	R_k	P_k	L_k	R_k	P_k	L_k	R_k
C_1	1	5	5	1	5	5	1	5	5	0,9	5	4,5
C_2	0,7	3	2,1	1	5	5	0,9	5	4,5	0,8	4	3,2
C_3	0,5	3	1,5	0,1	5	0,5	0,1	4	0,4	0,5	3	1,5
C_4	0,7	4	2,8	0,5	3	1,5	0,3	4	1,2	0,6	3	1,8
C_5	0,9	5	4,5	0,7	4	2,8	0,8	5	4	0,7	4	2,8
C_6	1	5	5	1	5	5	0,9	5	4,5	1	5	5
C_7	1	5	5	1	5	5	0,8	5	4	1	5	5
C_8	0,8	5	4	0,9	5	4,5	0,3	3	0,9	0,9	5	4,5
C_9	0,2	2	0,4	0,1	1	0,1	0,3	3	0,9	0,1	2	0,2
C_{10}	0,2	2	0,4	0,1	1	0,1	0,2	1	0,2	0,1	1	0,1
C_{11}	0,3	3	0,9	0,2	1	0,2	0,1	2	0,2	0,1	1	0,1
C_{12}	0,3	2	0,6	0,2	1	0,2	0,1	2	0,2	0,4	1	0,4
C_{13}	0,8	4	3,2	0,6	5	3	0,9	5	4,5	0,3	3	0,9

За результатами обробки вищенаведених експертних оцінок та за допомогою функції «Ранг» програми Excel були побудовані таблиці рангів показників інтегрального рівня важливості кожної загрози по кожному експерту – $f_1 \div f_4$. Вони наведені у табл. 3. 9 – 3. 10.

Таблиця 3.9 - Ранжування інтегральних оцінок експертів та розрахунок квадрату відхилення суми рангів від середньоарифметичного значення рангу внутрішніх загроз

Найменування загрози	f_1	f_2	f_3	f_4	F_j	Δ_j	$(\Delta_j)^2$
1	2	3	4	5	6	7	8
B_1	1	12	3	1	17	-28,33	802,58
B_2	19	21	24	13	77	31,67	1002,98
B_3	1	1	10	1	13	-32,33	1045,22
B_4	6	21	16	20	63	17,67	312,2

Продовження таблиці 3.9

B ₅	16	1	12	10	39	-6,33	40,06
B ₆	17	11	17	20	65	19,67	386,90
B ₇	12	12	19	10	53	7,67	58,82
B ₈	21	17	20	20	78	32,67	1067,3
B ₉	14	1	11	16	42	-3,33	11,08
B ₁₀	8	1	3	1	13	-32,33	1045,22
B ₁₁	8	1	1	1	11	-34,33	1178,54

За даними про ранги показників інтегрального рівня важливості були визначені суми рангів по кожній внутрішній та зовнішній загрозах - $F_j; F_k$ та їх середньоарифметичне значення за формулою 2.3 (див. п. 2.2) - $\overline{F_{jk}}$, яке склало 45,33. Це дозволило розрахувати відхилення суми рангів кожної загрози ($\Delta_j; \Delta_k$) від їх середньоарифметичного значення по всіх загрозах ($\overline{F_{jk}}$).

Таблиця 3.10 - Ранжування інтегральних оцінок експертів та розрахунок квадрату відхилення суми рангів від середньоарифметичного значення рангу зовнішніх загроз

Найменування загрози	f ₁	f ₂	f ₃	f ₄	F _k	Δ_k	$(\Delta_k)^2$
1	2	3	4	5	6	7	8
C ₁	1	1	1	7	10	-35,33	1248,20
C ₂	14	1	3	9	27	-18,33	335,98
C ₃	17	18	18	15	68	22,67	513,92
C ₄	13	16	12	14	55	9,67	93,50
C ₅	6	15	8	12	41	-4,33	18,74
C ₆	1	1	3	1	6	-39,33	1546,8
C ₇	1	1	8	1	11	-34,33	1178,5
C ₈	8	10	14	7	39	-6,33	40,06
C ₉	23	21	14	19	77	31,67	1002,98
C ₁₀	23	21	20	20	84	38,67	1495,36
C ₁₁	19	19	20	20	78	32,67	1067,32
C ₁₂	21	19	20	18	78	32,67	1067,32
C ₁₃	11	12	3	17	43	-2,33	5,49

На основі даних таблиці 3.9, 3.10 та за допомогою формули (2.8) був розрахований коефіцієнт конкордації Кендалла - K , який становив 0,9 та перевищує нормативне значення 0,5, що свідчить про високу достовірність та узгодженість експертних оцінок.

Наступним кроком є формування векторів найбільш ймовірних та небезпечних загроз за алгоритмом, що наведений у п. 2. 2. Для цього біли розраховані середні значення показників інтегрального рівня важливості за всіма експертами по кожній окремій загрозі - $\overline{R}_j$ та $\overline{R}_k$. Далі було проведене порівняння $\overline{R}_j$ та $\overline{R}_k$ із граничним значенням показника інтегрального рівня важливості, R_{gr} - що встановлений на рівні - 3 та розраховані відхилення $\overline{R}_j$ від R_{gr} . При позитивному відхиленні загроза відкидалась як така, що не є достатньо небезпечною, при від'ємному відхиленні було прийняте рішення щодо подальшого включення її у вектори найбільш небезпечних та ймовірних загроз - $\vec{B}$ та $\vec{C}$. Результати цих розрахунків наведені у табл. 3.11, 3.12.

Таблиця 3.11 - Результати порівняння середнього показника інтегрального рівня важливості внутрішніх загроз із граничним значенням $R_{gr}=3$

B	$\overline{R}_j$	$R_{gr} - \overline{R}_j$	Висновок про включення до вектору загроз
B_1	4,38	-1,38	включається
B_2	0,88	+2,12	відкидається
B_3	4,55	-1,55	включається
B_4	1,38	+1,62	відкидається
B_5	2,80	+0,2	відкидається
B_6	1,43	+1,57	відкидається
B_7	2,33	+0,67	відкидається
B_8	0,43	+2,57	відкидається
B_9	2,63	+0,37	відкидається
B_{10}	4,63	-1,63	включається
B_{11}	4,75	-1,75	включається

За результатами табл. 3.11 сформовано вектор найбільш небезпечних внутрішніх загроз $\bar{B}$ щодо досягнення контрольних точок фінансової стратегії підприємства «Тейдінгс Ко». У квітні 2014 р. цей вектор включає такі загрози:

B_1 - зниження обсягу продажу;

B_3 - зростання витрат на матеріали на 1 ткм. пробігу, грн.;

B_{10} – зростання змінних комерційних витрат;

B_{11} – зростання планових постійних витрат маркетингового відділу

На основі даних табл. 3.12 аналогічним чином був сформований вектор зовнішніх загроз - $\bar{C}$.

Таблиця 3.12 - Результати порівняння середнього показника інтегрального рівня важливості зовнішніх загроз із граничним значенням $R_{gr}=3$

C	$\bar{R}_k$	$R_{gr} - \bar{R}_k$	Висновок про включення до вектору загроз
C_1	4,88	-1,88	включається
C_2	3,70	-0,7	включається
C_3	0,98	+0,2	відкидається
C_4	1,83	+1,17	відкидається
C_5	3,53	-0,53	включається
C_6	4,88	-1,88	включається
C_7	4,75	-1,75	включається
C_8	3,48	-0,48	включається
C_9	0,40	+2,6	відкидається
C_{10}	0,20	+2,8	відкидається
C_{11}	0,35	+2,65	відкидається
C_{12}	0,35	+2,65	відкидається
C_{13}	2,90	+0,1	відкидається

Вектор найбільш ймовірних та небезпечних зовнішніх загроз - $\bar{C}$. включає такі загрози:

C_1 – падіння попиту на перевезення;

C_2 – збільшення долі ринку компаній конкурентів;

C_5 – значне збільшення темпу інфляції;

C_6 – збільшення вартості запасних частин;

C_7 - збільшення вартості пального;

C_8 - зростання ціни на комунальні платежі підприємств;

3.3 Результати кількісного оцінювання міри впливу загроз на реалізацію фінансової стратегії підприємства

На основі сформованих векторів найбільш ймовірних зовнішніх та внутрішніх загроз була побудована модель чотирьохрівневої ієрархії факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ, що зображена на рис. 3.1, з метою розрахунку величини кількісного впливу внутрішніх та зовнішніх загроз на контрольні точки фінансової стратегії підприємства «Трейдінг Ко» у квітні 2014 р.

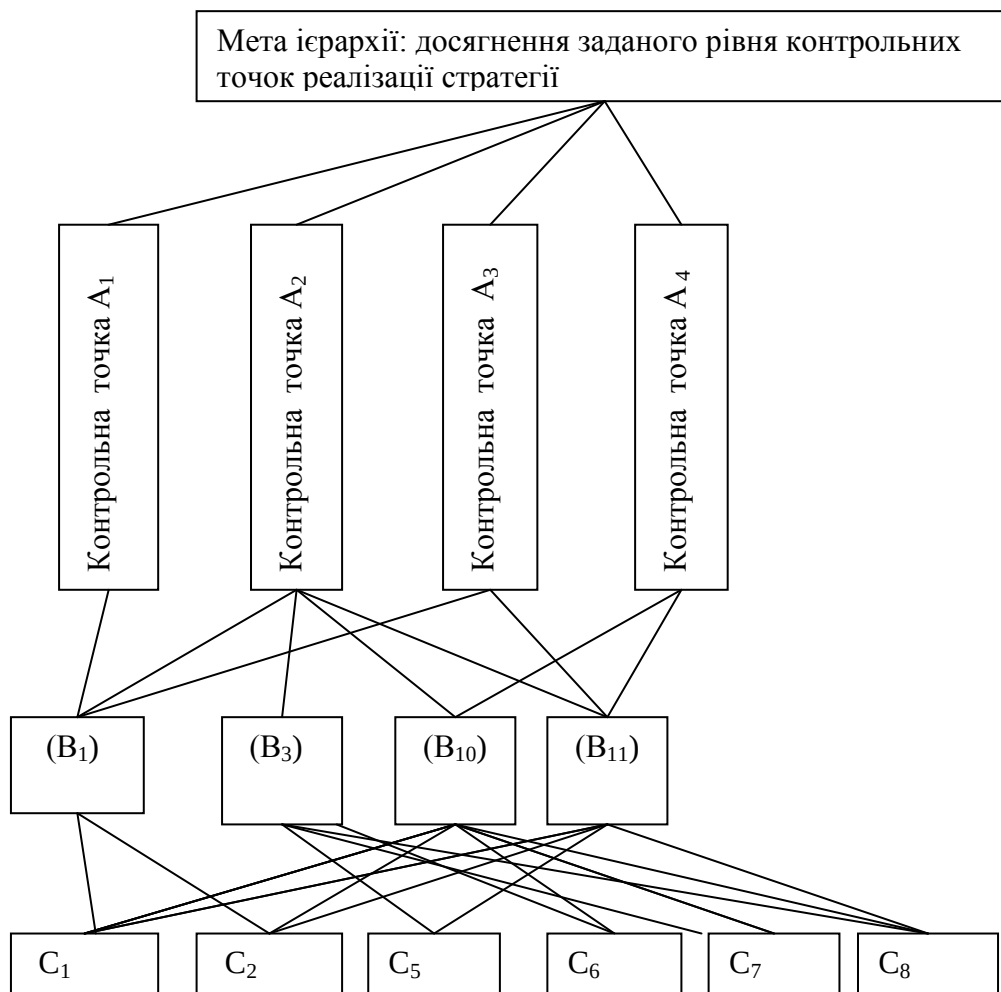


Рисунок 3.1 - Модель ієрархії контрольних точок та загроз середовища функціонування «Трейдінг Ко» у квітні 2014 р.

Елементом першого рівня ієрархії вважається мета моделювання – досягнення заданого рівня контрольних точок реалізації стратегії.

Елементами другого рівня ієрархії є контрольні точки реалізації фінансової стратегії, що обрані на етапі підготовки до проведення оцінювання відповідно до табл. 3.2. Вони позначені як $\vec{A} = \{A_1, A_2, A_3, A_4\}$.

Внутрішні загрози є елементами третього рівня ієрархії, та позначені як $\vec{B} = \{B_1, B_3, B_{10}, B_{11}\}$.

На основі сформованого вектору найбільш важливих та ймовірних загроз зовнішнього середовища формується четвертий рівень ієрархічної моделі, який складається з елементів вектору загроз зовнішнього середовища, но – $\vec{C} = \{C_1, C_2, C_5, C_6, C_7, C_8\}$.

За методикою, викладеною у п. 2.3, були побудовані матриці парних порівнянь всіх елементів ієрархії. Заповнення матриці парних порівнянь відбулося із залученням одного експерта – кандидата економічних наук з досвідом роботи більше 10 років. Експертом було здійснене послідовне порівняння елементів матриць між собою та встановлені кількісні оцінки цього порівняння - «ступені переважання».

Результати попарних порівнянь контрольних точок, внутрішніх та зовнішніх загроз наведені у таблицях 3.13 ÷ 3.17 та табл. 3.19 ÷ 3.22. Показник «відношення узгодженості» (ВУ) для всіх матриць був прийнятний, оскільки його значення складало менше ніж 0,1. Таке значення показника означає відсутність протиріч у порівняльних судженнях експерта та підтверджує достовірність експертних оцінок.

Першою була побудована матриця парних порівнянь елементів другого рівня A_i для подальшого розрахунку вектору локальних пріоритетів контрольних точок $\vec{U}_i$. Результати побудови матриці парних порівнянь контрольних точок наведені у таблиці 3.13. За даними матриці парних порівнянь, що наведені у табл. 3.13 були розраховані складові власного вектору локальних пріоритетів для кожної контрольної точки. Значення елементів цього вектору були нормалізовані, у результаті чого «вага» контрольних точок у всій їх сукупності склала: для контрольної точки A_1 - виручка від реалізації послуг – 0,65; для контрольної точки

A_2 - виробнича собівартість перевезень – 0,21; для контрольних точок A_3 - управлінські витрати та A_4 - комерційні витрати – 0,10 та 0,04 відповідно. Ці значення вказують на те, що контрольні точки A_1 та A_2 мають більший пріоритет перед іншими контрольними точками з точки зору досягнення цілей стратегії підприємства.

Таблиця 3.13 - Таблиця парних порівнянь контрольних точок (елементів другого рівня)

Контрольні точки, A_i	A_1	A_2	A_3	A_4	$\overline{U_i}^*$	U_i^{**}
A_1	1	5	7	9	4,21	0,6490
A_2	1/5	1	2	8	1,34	0,2060
A_3	1/7	1/2	1	3	0,68	0,1048
A_4	1/9	1/8	1/3	1	0,26	0,0402
Сумма	1,45	6,63	10,33	21,00	6,49	1,0
Відношення узгодженості, ВУ	0,09					

*) – елементи власного вектору локальних пріоритетів контрольної точки A_i ;

**) – нормалізовані оцінки власного вектору локальних пріоритетів $\overline{U_i}$.

Наступним кроком було проведення експертом парних порівнянь елементів третього рівня між собою (загроз внутрішнього середовища) у контексті показників другого рівня (контрольних точок). Матриці попарних порівнянь кожної окремої загроз внутрішнього середовища за кожною контрольною точкою наведені у табл. 3.14 ÷ 3.17.

Таблиця 3.14 - Матриця парних порівняння внутрішніх загроз B_j відносно контрольної точки A_1 – виручки від реалізації

A_1	B_1	B_3	B_{10}	B_{11}	$\overline{W_{ij}}^*$	W_{ij}^{**}
B_1	1	3	9	5	3,4087	0,5751
B_3	1/3	1	6	4	1,6818	0,2838
B_{10}	1/9	1/6	1	2	0,4387	0,0740
B_{11}	1/5	1/4	1/2	1	0,3976	0,0671
Сумма	1,64	4,42	16,50	12,00	5,9268	1,00
ВУ	0,08					

*) - власний вектор локальних пріоритетів внутрішніх загроз B_j відносно контрольної точки A_1 ;

**) - нормалізовані оцінки власного вектору локальних пріоритетів - $\overline{W_{ij}}$;

За даними табл. 3.14 можна зробити висновок про те, що на контрольну точку A_1 найбільше впливає загроза B_1 – загроза зниження обсягів продажу послуг, оскільки нормалізована оцінка цієї загрози склала - 58%. Меншим, але також суттєвим вплив загрози B_3 – зростання витрат на матеріали на 1 ткм пробігу, оскільки її «вага» складала – 28%. В той же час, вплив загроз B_{10} - зростання змінних комерційних витрат та B_{11} – зростання постійних витрат на контрольну точку A_1 є несуттєвим: значення W_{ij} для кожної з них становило – по 7 %.

Таблиця 3.15 - Матриця парних порівнянь внутрішніх загроз B_j відносно контрольної точки A_2 – виробнича собівартість

A_2	B_1	B_3	B_{10}	B_{11}	$\overline{W_{ij}}$	W_{ij}
B_1	1	4	9	7	3,9843	0,6271
B_3	1/4	1	6	4	1,5651	0,2463
B_{10}	1/9	1/6	1	2	0,4387	0,0690
B_{11}	1/7	1/4	1/2	1	0,3656	0,0575
Сума	1,50	5,42	16,50	14,00	6,3536	1,00
ВУ	0,08					

Аналіз даних табл. 3.15 дозволяє зробити висновок про те, що вплив внутрішніх загроз на контрольну точку A_2 є таким самим, як і вплив на контрольну точку A_1 . Найбільшу загрозу для досягнення запланованого рівня контрольних точок склали загрози B_1 - зниження обсягу продажу та B_3 - зростання витрат на матеріали на 1 ткм пробігу. Їх нормалізовані оцінки становлять відповідно – 63% та 25%. В той час, як вплив загроз B_{10} – зростання змінних комерційних витрат та B_{11} – зростання постійних витрат маркетингового відділу є незначними, оскільки їх оцінки склали відповідно 7% та 6%.

Оцінивши вплив внутрішніх загроз на контрольну точку A_3 – управлінські витрати за даними табл. 3.16, можна зробити висновок, що, на відміну від контрольних точок A_1 та A_2 , найбільший вплив на неї мають загрози B_{10} – зростання змінних комерційних витрат та B_{11} – зростання планових постійних витрат маркетингового відділу, оскільки їх нормалізовані оцінки складають відповідно 41% та 40%.

В той же час, загрози B_1 - зниження обсягу продажу та B_3 - зростання витрат на матеріали на 1 ткм пробігу не чинять суттєвого впливу на управлінські витрати. Нормалізована оцінка для загрози B_1 складає – 4%. Дещо більший вплив, однак незначний, має загроза B_3 , нормалізована оцінка якої становить 15%.

Таблиця 3.16 - Матриця парних порівнянь внутрішніх загроз B_j відносно контрольної точки A_3 - управлінські витрати

A_3	B_1	B_3	B_{10}	B_{11}	$\bar{W}_{ij}$	W_{ij}
B_1	1	1/9	1/8	1/7	0,2111	0,0410
B_3	9	1	1/5	1/5	0,7746	0,1505
B_{10}	8	5	1	1/2	2,1147	0,4110
B_{11}	7	5	1/2	1	2,0453	0,3975
Сума	25,00	11,11	1,83	1,84	5,1457	1,00
ВУ	0,07					

За даними таблиці 3.17 визначено, що на комерційні витрати (A_4), найбільше впливає загроза B_{11} - зростання планових постійних витрат, оскільки її нормалізована оцінка є найбільшою та складає 60%. Менший, але також значний вплив має загроза B_3 - зростання витрат на матеріали на 1 ткм пробігу, нормалізована оцінка якої – 22%. Найменшу відносну «вагу» серед нормалізованих оцінок загроз мають загрози B_1 - зниження обсягу продажу та B_{10} - зростання змінних комерційних витрат: значення їх оцінок складали лише – 6% та 12% відповідно.

Таблиця 3.17 - Матриця парних порівнянь внутрішніх загроз B_j відносно контрольної точки A_4 – комерційні витрати

A_4	B_1	B_3	B_{10}	B_{11}	$\bar{W}_{ij}$	W_{ij}
B_1	1	1/7	1/9	1/6	0,2268	0,0634
B_3	7	1	1/2	1/9	0,7897	0,2206
B_{10}	1/9	2	1	1/7	0,4221	0,1179
B_{11}	6	7	1/2	1	2,1407	0,5981
Сума	14,11	10,14	2,11	1,42	3,5793	1,00
ВУ	0,09					

За даними таблиць 3.13÷3.17 була сформована матриця нормалізованих оцінок векторів локальних пріоритетів внутрішніх загроз (елементів третього рівня) у відповідності до контрольних точок та на їх основі розраховані значення глобальних пріоритетів, що наведені у табл. 3.18.

Дані про глобальні пріоритети дали можливість здійснити узагальнене ранжування загроз внутрішнього середовища.

Таблиця 3.18 – Матриця нормалізованих оцінок локальних пріоритетів векторів внутрішніх загроз та їх глобальних пріоритетів

Нормалізовані оцінки локальних пріоритетів контрольних точок	Внутрішні загрози	Нормалізовані оцінки локальних пріоритетів векторів внутрішніх загроз				Глобальний пріоритет
		A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	
0,6490	B ₁	0,5751	0,0634	0,0634	0,0634	0,4183
0,2060	B ₃	0,2838	0,2206	0,2206	0,2206	0,1525
0,1048	B ₁₀	0,0740	0,1179	0,1179	0,1179	0,0340
0,0402	B ₁₁	0,0671	0,5981	0,5981	0,5981	0,3844

За даними табл. 3.18 видно, що найбільший вплив на контрольні точки мають загрози B₁ - зниження обсягів продажу послуг та B₁₁ - зростання планових постійних витрат, оскільки значення їх глобальних пріоритетів становлять відповідно 41,8% та 38,4%. Значно менший вплив на всі контрольні точки справляє загроза B₃ – зростання витрат на матеріали на 1 ткм пробігу, оскільки її глобальний пріоритет становить 15%. Майже не впливає на реалізацію фінансової стратегії загроза B₁₀ – зростання змінних комерційних витрат, для якої значення глобально пріоритету склало 3,3%.

На наступному кроці контролінгу реалізації фінансової стратегії підприємства «Трейдінг Ко» були побудовані матриці попарних порівнянь елементів четвертого рівня, тобто загроз зовнішнього середовища (C_k). Формування матриць відбувалось за таким же алгоритмом, як і для елементів другого та третього рівнів.

Побудова матриць парних порівнянь елементів четвертого рівня

здійснювалась у відношенні до кожного відповідного елементу третього рівня - загрози внутрішнього середовища. В результаті проведених розрахунків отримано матриці, що наведені у таблицях 3.19 ÷ 3.22.

Оцінивши за даними табл. 3.19 вплив зовнішніх загроз на внутрішню загрозу В1 - зниження обсягів продажу послуг, можна зробити висновок, що найбільше посилює цю загрозу такі зовнішні загрози як C_1 - падіння попиту на перевезення вантажів та C_2 – збільшення долі ринку компаній - конкурентів, оскільки їх нормалізовані оцінки становлять відповідно 38% та 29%. Інші загрози не справляють відчутний вплив на можливе зниження обсягів продажу послуг.

Таблиця 3.19 - Матриця парних порівняння зовнішніх загроз C_k відносно контрольної внутрішньої загрози B_1 – зниження обсягів продажу послуг

Зовнішні загрози	C_1	C_2	C_5	C_6	C_7	C_8	$\overline{Z}_{jk}^*$	Z_{jk}^{**}
C_1	1	3	4	3	3	7	3,0182	0,3790
C_2	1/3	1	3	5	5	6	2,3051	0,2894
C_5	1/4	1/3	1	1	1	2	0,7418	0,0931
C_6	1/3	1/5	1	1	4	4	1,0108	0,1269
C_7	1/3	1/5	1	1/4	1	3	0,6070	0,0762
C_8	1/7	1/6	1/2	1/8	1/3	1	0,2814	0,0353
Сумма	2,39	4,90	10,50	10,38	14,33	23,00	7,9643	1,00
ВУ	0,08							

*) - власний вектор локальних пріоритетів зовнішніх загроз у відповідності до внутрішньої загрози B_1 ;

**) - нормалізовані оцінки власного вектору локальних пріоритетів $\overline{Z}_{jk}$

Результати оцінки впливу зовнішніх загроз на реалізацію стратегії у контексті впливу зовнішньої загрози B_3 наведена у табл. 3.20. За даними останньої можна зробити висновок, що вплив зовнішніх загроз на зростання витрат на матеріали на 1 ткм пробігу можна охарактеризувати наступним чином: загроза C_6 – збільшення вартості запасних частин та загроза C_7 – зростання ціни на енергоносії впливають найбільш інтенсивно, оскільки їх нормалізовані оцінки становлять відповідно 24%

Дані табл. 3.21 дозволяють стверджувати, що на зростання змінних комерційних витрат, найбільше впливає зовнішня загроза C_5 - збільшення темпу інфляції, нормалізована оцінка якої становлять – 56%. Вплив інших загроз на динаміку зміни комерційних витрат є несуттєвим.

За даними таблиці 3.22, на внутрішню загрозу B_{11} - зростання постійних маркетингових витрат, найбільше впливають загроза падіння попиту (C_1) та збільшення долі ринку компаній – конкурентів (C_2). Нормалізовані оцінки цих загроз становлять відповідно – 33% та 35%. Одночасно, всі інші зовнішні загрози мають відносно малий вплив на загрозу зростання постійних маркетингових витрат.

Таблиця 3.22 - Матриця парних порівнянь зовнішніх загроз C_k відносно контрольної внутрішньої загрози B_{11} - зростання постійних маркетингових витрат

Зовнішні загрози	C_1	C_2	C_5	C_6	C_7	C_8	$\overline{Z}_{jk}$	Z_{jk}
C_1	1	2	3	4	3	7	2,8210	0,3338
C_2	1/2	1	6	6	5	8	2,9938	0,3542
C_5	1/3	1/6	1	1	1/3	2	0,5774	0,0683
C_6	1/4	1/6	1	1	1	5	0,7699	0,0911
C_7	1/3	1/5	3	1	1	6	1,0309	0,1220
C_8	1/7	1/8	1/2	1/5	1/6	1	0,2584	0,0306
Сумма	2,56	3,66	14,50	13,20	10,50	29,00	8,4513	1,00
ВУ	0,08							

За вищенаведеними даними сформована результуюча матриця нормалізованих значень локальних пріоритетів загроз зовнішнього середовища (четвертого рівня), Z_{jk} , що наведені у табл. 3.23.

В результаті визначення глобальних пріоритетів елементів вектору зовнішніх загроз можна зробити висновок, що найбільший негативний вплив на контрольні точки та на внутрішні загрози чинять загроза падіння попиту (C_1) та збільшення долі ринку компаній – конкурентів (C_2), оскільки вони мають найбільші глобальні пріоритети відповідно - 37% і 28%.

Відносно невеликий вплив справляють загрози C_5 - збільшення темпу інфляції та C_6 - збільшення вартості запасних частин. Глобальні пріоритети цих загроз є

рівними і становлять по 14 % відповідно.

Найменший вплив на реалізацію стратегії мають загрози C_7 – зростання ціни на енергоносії і C_8 – зростання вартості пального: відповідно 28% та 13%.

Таблиця 3.23 – Матриця нормалізованих оцінок локальних пріоритетів векторів зовнішніх загроз та значень глобальних пріоритетів

Зовнішні загрози	Вектор глобальних пріоритетів внутрішніх загроз				Глобальний пріоритет зовнішніх загроз
	0,4183	0,1525	0,034	0,3844	
	Нормалізовані оцінки локальних пріоритетів векторів зовнішніх загроз				
	B ₁	B ₃	B ₁₀	B ₁₁	
C ₁	0,3790	0,3790	0,3790	0,3790	0,3714
C ₂	0,2894	0,2894	0,2894	0,2894	0,2836
C ₅	0,0931	0,0931	0,0931	0,0931	0,1412
C ₆	0,1269	0,1269	0,1269	0,1269	0,1469
C ₇	0,0762	0,0762	0,0762	0,0762	0,0284
C ₈	0,0353	0,0353	0,0353	0,0353	0,0132

Отже, результати ієрархічного моделювання дозволили оцінити кількісний вплив загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ на реалізацію фінансової стратегії у квітні 2014 р. За даними контролінгу у квітні місяці при корегуванні параметрів стратегії треба в першу чергу враховувати негативний вплив на стан внутрішнього середовища таких зовнішніх чинників як загроза падіння попиту на перевезення та загроза збільшення долі ринку прямих конкурентів. Вони можуть провокувати виникнення внутрішніх загроз: зниження обсягу надання транспортних послуг та зростання витрат маркетингового відділу.

Десятого квітня 2014 р. керівництву компанії було надано перелік найбільш ймовірних та небезпечних загроз, які в найближчому майбутньому могли реалізуватись. Виходячи із зазначеної інформації, було прийняте рішення про такі корегуючі впливи:

1. Впровадження додаткових безоплатних послуг компанії з метою збільшення кількості «лояльних клієнтів»;

2. Розробка спеціальної «комерційної пропозиції» з метою залучення нових клієнтів на основі даних про діяльність конкурентів, реалізація бенчмаркінгу (пошук еталонного конкурента та орієнтація на його діяльність, порівняння своєї компанії з конкурентами з метою самовдосконалення);

3. Зменшення витрат маркетингового відділу, зменшення друку листівок, обсягу поліграфічної продукції з логотипом компанії. Перегляд маркетингових бюджетів, додатковий контроль ефективності витрат на рекламу.

Експериментальне дослідження у квітні було продовжено у травні та червні 2014 р.

Після проведення першого дослід у кінці квітня 2014 р. зафіксовані фактичні показники бюджету прибутків та збитків за квітень 2014 р., які становили: A_1 - виручка від реалізації робіт, послуг – 3720 тис. грн.; A_2 - виробнича собівартість реалізації - 2700 тис. грн.; A_3 - управлінські витрати – 350 тис. грн. A_4 - комерційні витрати – 400 тис. грн.

Планові показники контрольних точок за травень та червень місяць залишались незмінними (наведені у табл. 3.1).

Початком експерименту у травні стало 10 - те число травня 2014 р. Перелік контрольних точок та розподіл відповідальності за їх досягнення залишився незмінним (див. п. 3.2). Для проведення опитування експертам був наданий уточнений прогноз стану контрольних точок за травень місяць з урахуванням фактичних діних квітня місяця 2014 р. та поточне їх значення на день експерименту (додаток Г.1, Г.2). Далі були сформовані бази даних значень показників внутрішнього та зовнішнього середовищ для надання експертам, що наведені у додатках Г.3, Г.4.

Результати проведених експертних оцінок наведені у додатках Г.5, Г.6. На їх основі була побудована таблиця рангів показників інтегрального рівня важливості, яка наведена у додатку Г.7. Розрахований коефіцієнт узгодженості експертних думок - коефіцієнт Кендела – K , становив – 0.97, що засвідчує про високий ступінь достовірності проведеної експертної оцінки.

По всіх внутрішнім загрозам розраховано показник інтегрального рівня

важливості кожної внутрішньої та зовнішньої загрози та за оціночним критерієм $R_{gr}=3$, обрано найбільш ймовірні та небезпечні внутрішні та зовнішні загрози. Результати цих розрахунків наведені у табл. 3.24, 3.25.

Таблиця 3.24 - Результати порівняння середнього показника інтегрального рівня важливості внутрішніх загроз із граничним значенням R_{gr} у травні 2014 р.

B	$\overline{R}_j$	$R_{gr} - \overline{R}_j$	Висновок про включення до вектору загроз
B ₁	0,88	+2,12	відкидається
B ₂	3,18	-0,18	Загроза включається
B ₃	2,90	+0,10	відкидається
B ₄	0,35	+2,65	відкидається
B ₅	4,50	-1,5	Загроза включається
B ₆	1,48	+1,52	відкидається
B ₇	4,53	-1,53	Загроза включається
B ₈	0,30	+2,7	відкидається
B ₉	0,48	+2,52	відкидається
B ₁₀	1,43	+1,57	відкидається
B ₁₁	2,75	+0,25	відкидається

Як свідчать результати табл. 3.24 до вектору внутрішніх загроз $\bar{B}$ доцільно включити такі внутрішні загрози:

B₂ – зниження ціни реалізації;

B₅ – зростання вартості ремонту основних засобів, тис. грн.;

B₇ – зростання витрат на електроенергію.

Результати порівняння середнього показника інтегрального рівня важливості $\overline{R}_k$ із граничним значенням інтегрального рівня важливості R_{gr} наведені у табл. 3.25.

За даними табл. 3.25 у вектор найбільш ймовірних та небезпечних загроз $\bar{C}$ було було віднесені такі загрози зовнішнього середовища:

C₁ – падіння попиту на перевезення ;

C₃ – зниження загального вантажообороту у країні;

C_6 – збільшення вартості запасних частин;

C_7 – збільшення вартості пального;

C_8 – зростання ціни на комунальні платежі підприємств ;

Таблиця 3.25 - Результати порівняння середнього показника інтегрального рівня важливості зовнішніх загроз із граничним значенням R_{gr} у травні 2014 р.

C	$\overline{R_k}$	$R_{gr} - \overline{R_k}$	Висновок про включення до вектору загроз
C_1	3,85	-0,85	Загроза включається
C_2	2,58	+0,42	відкидається
C_3	4,13	-1,13	Загроза включається
C_4	1,45	+1,55	відкидається
C_5	2,15	+0,85	відкидається
C_6	4,25	-4,25	Загроза включається
C_7	4,25	-1,25	Загроза включається
C_8	5,00	-2	Загроза включається
C_9	0,40	+2,6	відкидається
C_{10}	0,25	+2,75	відкидається
C_{11}	0,55	+2,45	відкидається
C_{12}	0,60	+2,4	відкидається
C_{13}	0,70	0,23	відкидається

Наступним кроком було проведення кількісної оцінки отриманих векторів по ступеню впливу на контрольні точки фінансової стратегії підприємства за травень 2014 р.

Як показали розрахунки глобальних пріоритетів внутрішніх загроз (табл. 3.26) вони мають приблизно однаковий вплив на контрольні точки. Так, вплив загрози B_2 - зниження ціни реалізації складає 38 %, B_5 - зростання вартості ремонту основних засобів – 28 %, та B_7 - зростання витрат на електроенергію – 34%.

У результаті оцінювання зовнішніх загроз (табл. 3.27) встановлено, що у травні 2014 р. найбільший та практично однаковий вплив на контрольні точки та внутрішні загрози слід очікувати від такх зовнішніх загроз: C_1 - загроза падіння

попиту на перевезення з глобальним пріоритетом – 30% та C_6 – загроза збільшення вартості запасних частин – 29%; незначний вплив мали загрози C_3 - зниження загального вантажообороту у країні - 14% та C_7 - збільшення вартості пального – 14,7%. Найменший вплив справляла загроза C_8 - зростання ціни на комунальні платежі підприємств з глобальним пріоритетом – 11,4 %.

Таблиця 3.26 - Матриця нормалізованих оцінок локальних пріоритетів векторів внутрішніх загроз та їх глобальних пріоритетів у травні 2014 р.

Внутрішні загрози	Нормалізовані оцінки контрольних точок				Глобальний пріоритет
	0,6490	0,2060	0,1040	0,0402	
	Нормалізовані оцінки локальних пріоритетів векторів внутрішніх загроз				
	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	
B ₂	0,5500	0,0700	0,0500	0,0634	0,3791
B ₅	0,1100	0,8700	0,1700	0,2500	0,2784
B ₇	0,3400	0,0600	0,7900	0,6900	0,3434

Таблиця 3.27 - Матриця нормалізованих оцінок локальних пріоритетів векторів зовнішніх загроз та значень глобальних пріоритетів у травні 2014 р.

Зовнішні загрози	Вектор глобальних пріоритетів внутрішніх загроз			Глобальний пріоритет зовнішніх загроз
	0,3794	0,2784	0,3430	
	Нормалізовані оцінки локальних пріоритетів векторів зовнішніх загроз			
	B ₂	B ₅	B ₆	
C ₁	0,5383	0,2095	0,1077	2,9992
C ₃	0,2602	0,0384	0,0916	0,1407
C ₆	0,0621	0,5758	0,3342	0,2982
C ₇	0,0713	0,0927	0,2747	0,1482
C ₈	0,0682	0,0837	0,1919	0,1149

За результатами аналізу можна зробити висновок про те, що загроза зниження ціни реалізації залежить від конкуренції в галузі, наслідком чого може стати

зниження попиту на перевезення. Підприємство змушено знижувати тарифи на переїзнення через зниження цін на конкурентами. Зростання вартості ремонту обумовлено високими цінами на запчастини. Збільшення витрат на електроенергію значною мірою залежало від цін на комунальні послуги.

В результаті виявлення внутрішніх та зовнішніх загроз були сформовані такі превентивні заходи:

1.) Рекомендовано внести зміни у план маркетингу на травень місяць, розробити нову рекламу, яка була б розміщена у місцях розташування потенційних клієнтів, та яка розповсюджується у соціальних мережах, розробити програмний додаток для смартфонів, за допомогою якого клієнти зможуть розрахувати вартість та час доставки вантажу.

2.) Рекомендовано розробити перелік заходів для зниження обсягу ремонтних робіт, запропоновані непланові перевірки рухомого складу для запобігання додаткових поломок.

3.) Запровадити режим економії електроенергії та спеціальні інструкції для працівників підприємства.

4.) Рекомендовано встановлення лічильників на споживання води для окремих представництв компанії.

5.) У перспективі доцільним є придбання транспортних засобів, що мають менше споживання палива.

Результати проведення експерименту за червень 2014 р., що наведені у додатках Д.1 - Д.6 підтвердили узгодженість думок експертів, про що свідчить значення коефіцієнт конкордації Кендела – K , який становить – 0.9.

За результатами розрахунків середнього показника інтегрального рівня важливості та його відхилень від граничного значення (табл. 3.28) визначені такі ймовірні та небезпечні загрози відповідних векторів стосовно внутрішнього середовища:

V_1 – зменшення обсягу перевезень;

V_3 – збільшення витрат на матеріали;

V_{10} – зростання змінних комерційних витрат.

Таблиця 3.28 - Результати порівняння середнього показника інтегрального рівня важливості внутрішніх загроз із граничним значенням R_{gr} у червні 2014 р.

B	$\overline{R}_j$	$R_{gr} - \overline{R}_j$	Висновок про включення до вектору загроз
B ₁	4,10	-1,10	Загроза включається
B ₂	0,75	+2,25	відкидається
B ₃	4,25	-1,25	Загроза включається
B ₄	0,65	+2,35	відкидається
B ₅	0,73	+2,27	відкидається
B ₆	0,70	+2,3	відкидається
B ₇	2,50	+0,5	відкидається
B ₈	0,60	+2,4	відкидається
B ₉	1,13	+1,87	відкидається
B ₁₀	3,18	-0,18	Загроза включається
B ₁₁	1,75	+1,25	відкидається

За даними табл. 3.29 стосовно зовнішнього середовища був сформований вектор - $\overline{C}$, який включав такі загрози:

- C₁ – падіння попиту на перевезення ;
- C₅ – значне збільшення темпу інфляції
- C₆ – збільшення вартості запасних частин;
- C₇ - збільшення вартості пального;

Таблиця 3.29 - Результати порівняння середнього показника інтегрального рівня важливості зовнішніх загроз із граничним значенням $R_{gr}=3$ у червні 2014 р.

C	$\overline{R}_k$	$R_{gr} - \overline{R}_k$	Висновок про включення до вектору загроз
1	2	3	4
C ₁	4,53	-1,53	Загроза включається
C ₂	0,60	+2,4	відкидається
C ₃	1,00	+2	відкидається
C ₄	0,58	+2,42	відкидається
C ₅	4,03	-1,03	Загроза включається
C ₆	0,70	+2,7	Загроза включається
C ₇	4,18	-1,18	Загроза включається

Продовження таблиці 3.29

1	2	3	4
C ₈	0,80	+2,2	відкидається
C ₉	1,03	+1,97	відкидається
C ₁₀	0,73	+2,27	відкидається
C ₁₁	0,88	+2,12	відкидається
C ₁₂	0,55	+2,45	відкидається
C ₁₃	0,43	+2,57	відкидається

Результати розрахунку «глобальних пріоритетів» за наведені у табл. 3.30.

Таблиця 3.30- Матриця нормалізованих оцінок локальних пріоритетів векторів внутрішніх загроз та їх глобальних пріоритетів у червні 2014 р.

Внутрішні загрози	Нормалізовані оцінки контрольних точок				Глобальний пріоритет внутрішніх загроз
	0,63	0,23	0,1	0,04	
	Нормалізовані оцінки локальних пріоритетів векторів внутрішніх загроз				
	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	
B ₁	0,7870	0,1095	0,8182	0,1599	0,6254
B ₃	0,1673	0,5816	0,0909	0,0484	0,2398
B ₁₀	0,0457	0,3090	0,0909	0,7917	0,1345

За глобальними пріоритетами векторів загроз внутрішнього середовища визначено, що у червні місяці найбільший вплив мала внутрішня загроза B₁, зниження обсягу перевезень, її вплив на контрольні точки склав 62,5 %. Значно менший вплив мала загроза B₃ – збільшення витрат на матеріали, грн. на 1 ткм пробігу, її глобальний пріоритет становив 24%, та найменший вплив у червні місяці становила загроза B₁₀ - збільшення змінних комерційних витрат, та становила - 13,4%.

Глобальні пріоритети загроз зовнішнього середовища наведені у табл. 3.31. Як видно із вищенаведеної табл. 3.31 найбільший вплив на контрольні точки та на

посилення внутрішніх загроз мала загроза C_1 - загроза падіння обсягів перевезень, оскільки її глобальний пріоритет становив – 54%, в той же час усі інші загрози мали приблизно однаковий вплив на контрольні точки та становили: C_5 - збільшення темпу інфляції -17%, C_6 - загроза збільшення вартості запасних частин -16%, C_7 - збільшення вартості пального -11%.

Таблиця 3.31 - Матриця нормалізованих оцінок локальних пріоритетів векторів зовнішніх загроз та значень глобальних пріоритетів у червні 2014 р.

Зовнішні загрози	Вектор глобальних пріоритетів внутрішніх загроз			Глобальний пріоритет
	0,379	0,278	0,343	
	Нормалізовані оцінки локальних пріоритетів векторів зовнішніх загроз			
	B ₁	B ₃	B ₁₀	
C ₁	0,7249754	0,0366	0,65325	0,54872
C ₅	0,1611056	0,1635	0,28325	0,1771
C ₆	0,056959	0,5071	0,03257	0,1614
C ₇	0,056959	0,2928	0,04547	0,1108

В результаті виявлення внутрішніх та зовнішніх загроз були запропоновані такі превентивні заходи:

- 1.) Для попередження падіння обсягів перевезень рекомендується здійснити пошук нових ринків збуту, відкрити закордонний маршрут «Лівів – Варшава».
- 2.) Розробити програму лояльності клієнтів, відповідно до якої підприємство пропонує спеціальні подарунки та знижки постійним клієнтам;
- 3.) Відкрити новий пункт прийому багажу у місті Рівне;
- 4.) Організувати адресну доставку вантажу за системою «від дверей до дверей» у нових регіональних представництвах.
- 5.) Пропонується змінити початковий пункт відправлення вантажних автомобілів у рейс із м. Вишневе до м. Києва, що дасть змогу зменшити ненавантажений пробіг з кожного рейсу на 30 км на день та як наслідок зменшити витрати палива.

Відповідно до концептуальної моделі контролінгу, що описана у п. 2.1 після

вироблення матриці корегуючих впливів наступає заключний етап реалізації моделі контролінгу, що включає в себе: оцінку ефективності превентивних заходів, розроблених у процесі виявлення зовнішніх та внутрішніх загроз.

Ця інформація використовується також по закінченню реалізації стратегії для заохочення працівників, відповідальних за досягнення контрольних точок та для подальшого вдосконалення системи контролінгу.

Під час проведення експерименту керівництву компанії станом на десяте число кожного місяця другого кварталу 2014 р. надавалась інформація про виявлені загрози та їх кількісний вплив на реалізацію стратегії, а також рекомендації щодо здійснення корегуючих впливів. Інформація контролінгу була прийнята до уваги у процесі управління компанією. Після впровадження ряду превентивних корегуючих заходів 30 червня 2014 р. були зафіксовані фактичні значення контрольних точок за другий квартал 2014 р., які відображені у «Звіті про прибутки та збитки за другий квартал» (табл. 3.32).

Таблиця 3.32 - Звіт прибутків та збитків за другий квартал 2014 р.

Стаття бюджету, тис. грн.	місяць 2 кварталу			Усього за квартал
	квітень	травень	червень	
1	2	3	4	5
Валовий дохід, тис. грн.	3120	2900	3100	9120
Виробнича собівартість, тис. грн.	2710	2700	2990	8400
Управлінські витрати тис. грн.	400	410	230	1040
Комерційні витрати, тис. грн.	390	375	385	1150
Усього витрати, тис. грн.	3500	3485	3605	10590
Прибуток (збиток) від реалізації, тис. грн.	-380	-585	-505	-1470
Відсотки для отримання, тис. грн.	280	290	290	860
Відсотки для оплати, тис. грн.	100	500	100	700
Дохід від участі в інших організаціях	500	500	100	700
Прибуток від фінансово- господарської діяльності, тис. грн.	-100	230	340	470
Інші позареалізаційні доходи, тис. грн.	150	100	150	400
Прибуток (збиток) звітного періоду, тис. грн.	50	330	490	870
Податок на прибуток, тис. грн.	-100	40	70	10
Нерозподілений прибуток, тис. грн.	60	290	420	770

Таблиця оцінки ефективності управління у другому кварталі 2014 р. наведена у табл. 3. 33. За даними про відхилення планових значень контрольних точок від прогнозних значень очікувалась негативна динаміка по всіх контрольних точках. Так, за даними прогнозу стану контрольних точок відхилення від плану контрольної точки A_1 , - виручка від реалізації робіт, послуг за квітень 2014 р. очікувалась на рівні - 580 тис. грн., контрольної точки A_2 - собівартості перевезень на рівні її збільшення на 1972 тис. грн., за контрольною точкою A_3 – управлінських витрат – очікувалось зростання на 245 тис. грн., а за точкою A_4 - комерційних витрат – очікувалось збільшення на 101 тис. грн. Такий прогноз стану контрольних точок ставив під сумнів досягнення цілей фінансової стратегії підприємства у другому кварталі 2014 року.

Таблиця 3.33 - Оцінка ефективності управлінських дій на основі аналізу стану контрольних точок за другий квартал 2014 р.

Контрольна точка	Планове значення	Прогнозне значення	Відхилення від прогнозу (4)= (3)-(2)	Фактичне - не	Відхилення фактичного значення від плану (6) =(5)- (2)	Зміна під впливом корегуючих дій (7)=(6)-(4)	Результативність змін (8)= (7)/(4) *100%
1	2	3	4	5	6	7	8
A_1	9680	9100	-580	9120	-560	+20	+3,44%
A_2	6500	8472	+1972	8400	1900	-72	-3,65%
A_3	810	1055	+245	1040	230	-15	-6,12%
A_4	1060	1161	+101	1150	90	-11	-10,89%

За даними табл. 3.33 виручка від реалізації зменшилась на 560 тис. грн., в той час, як очікувалось її зменшення на 580 тис. грн. Собівартість перевезень зросла на 1900 тис. грн. проти очікуваних 1972 тис. грн. Більш відчутною була динаміка зміни управлінських витрат, за прогнозом вони повинні були збільшитись на 245 тис. грн., в зросли на 230 тис. грн. Такою ж позитивною була динаміка комерційних витрат, які зросли на 90 тис. грн, а очікувалось збільшення на 101 тис. грн.

На основі даних табл. 3.33 можна зробити висновок, що стан контрольних точок за другий квартал 2014 р. значно покращився завдяки своєчасним корегуючим діям. Результативність змін по контрольних точках була наступною: по контрольній точці A_1 - виручка від реалізації робіт, послуг відбулось збільшення на 3,44%, по контрольній точці A_2 - собівартість перевезень - зменшення на 3,65%, по A_3 - управлінським витратам зменшення на 6,12%, по A_4 - комерційним витратам зменшення на 10,89%.

Про ефективність корегуючих дій стратегії свідчать дані табл. 3.34, у якій наведений аналіз прибутку підприємства. За даними цієї табл. можна зробити висновок про значні відхилення показників від плану 2013 р. Це в значній мірі зумовлено з реалізацією загроз першого кварталу 2014 р., який відзначився стрімким зростанням невизначеності зовнішнього середовища.

Таблиця 3.34 - Оцінка ефективності управлінських дій на основі прибутку за другий квартал 2014 р.

Значення	Планове	Прогноз	Відхилення від прогнозу (4)=(3)-(2)	Фактичне	Відхилення фактичного від плану (6) =(5)- (2)	Зміна під впливом корегуючих дій (7)=(5)-(3)
1	2	3	4	5	6	7
Прибуток(збиток) тис. грн.	1310	-1673	-2983	-1470	1797	203
Рентабельність чистого доходу,%	24,48	5,49	- 18,99	6,68	17,8	1,19

Динаміка зміни показника прибутку (збитку) від реалізації вищенаведеної табл. 3.34 у гр. 5 засвідчили, що підприємство отримало збиток у розмірі – 1470 тис. грн., проти очікуваного збитку 1673 тис. грн. Завдяки вчасному виявленню і нейтралізації загроз середовища шляхом корегуючих дій було знижено збиток підприємства на 203 тис. грн.

Рентабельність чистого доходу звичайної діяльності також мала позитивну динаміку, оскільки збільшилась на 1,19% і становила 6,68% у порівнянні з прогнозним її значенням – 5,49 %.

Заплановані значення контрольних точок та прибутку за палном 2013 р. не були досягнуті у другому кварталі 2014 р., однак, контрольні точки та показники чистого прибутку та прибутку від реалізації були покращені за рахунок своєчасної корекції фінансової стратегії.

Висновки до третього розділу

1. Для апробації та уточнення окремих механізмів розробленої моделі контролінгу проведено експериментальне дослідження, об'єктом якої обране підприємство приватної форми власності «Трейдінг Ко». Основними видами його діяльності є перевезення пасажирів та вантажів по території України. Для реалізації експерименту було обрано фінансову стратегію компанії в частині вантажних перевезень.

2. Експеримент є пасивним та контрольна - констатуючим. Об'єктивним часом його проведення було обрано другий квартал 2014 р., протягом якого здійснювалось три досліді, що дали змогу виявити загрози внутрішнього та зовнішнього середовищ на початку кожного місяця кварталу ще до настання їх дії, а також оцінити їх кількісний вплив загроз на контрольні точки стратегії. Інформація про найбільш ймовірні та небезпечні загрози та ступінь їх можливого впливу на показники фінансової стратегії надавалась керівництву після проведення кожного окремого досліді для прийняття відповідних управлінських рішень.

3. За результатами проведеного дослідження у квітні місяці 2014 р. було сформовано вектори ймовірних внутрішніх та зовнішніх загроз та встановлено, що найбільший негативний вплив на контрольні точки слід очікувати від загроз загроза зниження обсягів перевезень на Україні зростання планових постійних витрат: значення їх глобальних пріоритетів становили 41,8% та 38,4% відповідно. Серед зовнішніх загроз найбільший негативний вплив на контрольні точки та на внутрішні

загрози можливий з боку загроз и падіння попиту на перевезення та збільшення долі ринку компаній - конкурентів, оскільки вони мають найбільші глобальні пріоритети відповідно 37% і 28% відповідно.

4. За результатами проведеного дослід у травні 2014 р. встановлено, що елементи вектору внутрішніх загроз можуть справити приблизно однаковий негативний вплив на контрольні точки: вплив загрози зниження ціни реалізації на контрольні точки складав 38%, зростання вартості ремонту основних засобів – 28% та зростання витрат на електроенергію – 34%. Серед зовнішніх загроз найбільш ймовірними були: загроза падіння попиту на перевезення з глобальним пріоритетом 30% та загроза збільшення вартості запасних частин 29%.

5. За результатами дослід у червні найбільш вірогідною була внутрішня загроза зниження обсягу перевезень, її вплив на контрольні точки склав 62,5%; значно менший вплив мала загроза збільшення витрат на матеріали, оскільки її глобальний пріоритет становив 24%, та найменший вплив у червні місяці становила збільшення змінних комерційних витрат. На посилення внутрішніх загроз вплинула зовнішня загроза падіння обсягів перевезень на Україні, оскільки її глобальний пріоритет становив 54%. В той же час можливий вплив інших загроз оцінювався приблизно однаково: збільшення темпу інфляції -17%, загроза збільшення вартості запасних частин - 16%, збільшення вартості пального - 11%.

6. За результатами проведених дослідів були розроблені та прийняті керівництвом підприємства відповідні заходи для попередження негативного впливу загроз на реалізацію фінансової стратегії. Це дало змогу оцінити результати експерименту шляхом порівняння фактичних значень контрольних точок стратегії за підсумками другого кварталу 2014 р. з прогностичними їх значеннями. Виручка від реалізації робіт, послуг збільшилась на 3,4%, собівартість вантажних перевезень зменшилась на 3,7%, управлінські витрати на – 11,11%, комерційні витрати на 10,89% у порівнянні з прогностичним їх значенням. При цьому збиток скоротився до 1470 тис. грн. порівняно з прогностичним значенням 1673 тис. грн.

Експериментальне дослідження підтвердило достовірність розробленого методичного підходу до формування системи контролінгу на підприємстві та

засвідчило наступні можливості розроблених моделей прогнозування:

- здійснення щомісячного прогнозування найбільш ймовірних та небезпечних загроз зовнішнього і внутрішнього середовищ щодо досягнення стратегічних цілей;
- ранжування загроз за ступенем впливу на контрольні точки;
- здійснення оперативного корегування заходів щодо реалізації стратегій підприємства;
- дослідження динаміки загроз за мірою їх впливу на реалізацію стратегій підприємства.

Основні положення розділу 3 викладені у статті – [100].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі узагальнено та по-новому вирішено науково-практичне завдання управління підприємством на засадах контролінгу в умовах мінливості зовнішнього та внутрішнього середовищ. Результати проведеного дослідження дозволили сформулювати висновки концептуального та практичного напрямку:

1. Класифіковано сучасні підходи до визначення управлінської категорії «контролінг». Виокремлено два основні підходи: концептуальний та науково-практичний. Концептуальний підхід охоплює концепцію координації та концепцію, орієнтовану на інформаційну сутність контролінгу, яка розглядає його як інформаційну систему підтримки прийняття рішень. В рамках науково - практичного підходу виокремлюються три основні напрямки, які трактують поняття «контролінг» як систему підтримки управління, як окрему управлінську функцію, як технологію або інструмент управління. Зміст контролінгу найбільш обґрунтовано розкриває концептуальний підхід і його концепція координації.

2. Окреслено зміст контролінгу в контексті концепції координації. Результати теоретичного аналізу та узагальнення сучасних досліджень дозволили визначити контролінг як відокремлену превентивну управлінську діяльність, предметом якої є координація планів на етапі їх реалізації, що обумовлена частими змінами зовнішнього та внутрішнього середовищ, в яких функціонує підприємство. Визначено, що за своєю сутністю контролінг забезпечує рефлексію в управлінській системі шляхом вдосконалення процесу реалізації стратегій підприємства. Контролінг, що забезпечує координацію довгострокових планів, є стратегічним, координацію короткострокових планів – оперативним.

3. Сформовано систему операцій і процедур технології контролінгу в процесі реалізації стратегічних планів підприємства. Виходячи із сутності контролінгу, зроблено висновок, що у системі стратегічного менеджменту він вдосконалює та розширює функцію стратегічного нагляду або «контролю майбутнього». Контролінг як управлінська діяльність охоплює систему операцій і процедур, яка включає:

моніторинг можливого впливу загроз зовнішнього і внутрішнього середовищ на контрольні точки стратегії, їх облік, оцінку, аналіз, інтерпретацію з метою вироблення обґрунтованих рекомендацій по упередженню негативного впливу найбільш небезпечних і ймовірних загроз на реалізацію стратегії.

4. Розроблені концептуальні підходи щодо функціонування системи контролінгу у контексті концепції координації, на основі яких сформована відповідна модель, що передбачає превентивне виявлення загроз середовища організації, їх оцінку за ступенем впливу на показники реалізації стратегії та забезпечення швидкої реакції на загрози до настання небажаних наслідків. Модель охоплює три етапи: підготовчий, функціонування та заключний. На підготовчому етапі здійснюється формування загальної сукупності контрольних точок реалізації стратегії, призначення відповідальних осіб за реалізацію стратегії та розподіл зон контролю між ними, формування загальних масивів загроз внутрішнього і зовнішнього середовищ, що впливають на контрольні точки, та їх кількісних значень. На етапі функціонування модель передбачає формування експертним шляхом векторів найбільш вірогідних та небезпечних загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства у визначеному періоді реалізації стратегії; кількісну оцінку ступеню впливу сформованих векторів загроз на контрольні точки стратегії та їх ранжування; розробку корегуючих впливів у процесі реалізації стратегії. Заключний етап контролінгу включає заохочення працівників, відповідальних за зони контролю стратегії, накопичення знань та досвіду з метою вдосконалення системи контролінгу.

5. Удосконалено механізм превентивного виявлення найбільш ймовірних та небезпечних загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування підприємства щодо реалізації його стратегій, який базується на експертній моделі формування векторів очікуваних загроз за показником інтегрального рівня важливості. Реалізація моделі передбачає визначення методики експертного оцінювання, встановлення періодичності експертизи, призначення кола експертів та визначення вимог до їх кваліфікації, обґрунтування кількості експертів. За оцінками здійсненими експертами щодо ймовірності та небезпечності кожної загрози,

визначається показник інтегрального рівня важливості загрози, за яким будуються відповідні вектори загроз по кожному експерту. Якщо рівень узгодженості думок експертів, що оцінюється за коефіцієнтом конкордації, є прийнятним, узагальнюються результати експертизи, відбираються найбільш ймовірні та небезпечні загрози за критерієм граничного значення показника інтегрального рівня важливості, формуються вектори найбільш ймовірних та небезпечних внутрішніх та зовнішніх загроз.

6. Розроблені методичні засади кількісного оцінювання міри впливу загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ на контрольні точки реалізації стратегії на базі методу аналізу ієрархій. Основою оцінок є модель ієрархії контрольних точок та загроз середовища організації. Побудова моделі створює передумови для розрахунку векторів локальних пріоритетів контрольних точок, внутрішніх та зовнішніх загроз, врахування взаємозв'язків зовнішніх та внутрішніх загроз і контрольних точок між собою; визначення кількісного впливу кожної окремої зовнішньої загрози на кожну внутрішню загрозу та кожної внутрішньої загрози на кожну контрольну точку реалізації стратегії. На базі локальних пріоритетів розраховуються значення глобальних пріоритетів для внутрішніх та зовнішніх загроз підприємства, що являють собою значення вагових коефіцієнтів впливу загроз на відповідні контрольні точки. За рівнем глобальних пріоритетів визначаються найбільш ймовірні та небезпечні загрози зовнішнього та внутрішнього середовищ.

7. Результати проведеного експерименту за розробленими моделями підтвердити ефективність та достовірність одержаних науково-методичних рекомендацій, практичне використання яких створює передумови формування системи контролінгу на підприємствах як інструменту підвищення ефективності стратегічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андропова А. К. Оперативный контроллинг / А. К. Андропова, Е. Д. Печатнова - М.: Дело и сервис, 2006. – 160 с.
2. Анискин, Ю. П. Планирование и контроллинг / Ю. П. Анискин, А. М. Павлова. – М.: Омега-Л, 2005. – 280 с.
3. Ансоф И. Стратегическое управление / И. Ансоф. - М.: Экономика 1989.- 519 с.
4. Ареф'єва О. В. Історія виникнення контролінгу та сутність контролінгу бізнес- процесів / О. В. Ареф'єва, Л. Л. Дякон // Актуальні проблеми економіки: Науковий економічний журнал. - К.: ВНЗ «Національна академія управління». - 2006. - № 8. - С. 165- 171
5. Арутюнова Д. В. Стратегический менеджмент: монографія / Д. В. Арутюнова - Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. - 122 с.
6. Багашев М. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Багашев М. В. – Саратов: Изд-во Саратов. ун-та, 2012. 181 с.
7. Баюра Д. О. Концептуальні засади науково – методичного забезпечення контролінгу в управлінні підприємством / Д. О. Баюра// Ефективна економіка. - 2015. – вип. 2.- Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3767&p=1> – Назва з екрану.
8. Бек В. Л., Теорія статистики: Практикум.- / В. Л. Бек, Г. В. Капленко - видання друге, доповнене та виправлене.- Львів: Новий світ-2007 - 320 с.
9. Блажевич А. А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А. А.Блажевич. – Уфа: Изд. УГНТУ, 2005.- 101 с.
10. Бородушко І. В. Стратегическое планирование и контроллинг / І. В. Бородушко, Є.К. Васильєва. - СПб.: Питер, 2006.-192 с.
11. Буреніна Н. Б. Концепція контролінгу в умовах глобалізації економічних процесів. / Н. Б. Буреніна // Міжнародний науковий журнал «Механізм регулювання економіки». – 2008. – № 3. – С. 167–172.
12. Верещагін В.В. Інвестиційний контролінг як інструмент успішної

реалізації інвестиційного проекту/ В. В. Верещагін // Вісник Харківського національного технічного університету – 2001. – №1. – С.44-47.

13. Вінниченко М. М. Оцінка ризику у бюджетуванні / М. М. Вінниченко // Фінанси України. – К.: Преса України – 2003. – №5. – С. 20-24.

14. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник / О. С. Виханский - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2005. - 296 с.

15. Герасименко С. С. Статистика: Навчальний посібник / С. С. Герасименко та інші. - К.: КНЕУ, 1998.- 468 с.

16. Глухов В.В. Менеджмент. / В.В. Глухов // СПб.: Питер, 2002. 405 с.

17. Голов С.Ф. Управлінський облік: Начальний посібник / С.Ф. Голов – К.: Лібра, 2010. – 704 с.

18. Головань С. И. Бизнес - планирование и инвестирование : учебное пособие / Головань С. И., Спиридонов М. А. Ростов н/Д.: Феникс, 2008. – 302 с.

19. Герасименко В.С. Застосування бюджетування для формування інформаційної бази даних підприємства / В.С. Герасименко // Актуальні проблеми економіки : Науковий економічний журнал.- К.: ВНЗ «Національна академія управління».- 2013.-№4(141) - с. 114 -118.

20. Гордієнко Н.І. Сутність, об'єкти, інформаційна функція контролінгу/ Н.І. Гордієнко // Всеукраїнський науково –виробничий журнал «Інноваційна економіка».- 2011.- №3. с. 118 -121.

21. Гончаров І. В. Ризик та прийняття управлінських рішень: навч. посібник / Гончаров І. В. – Харків: НТУ “ХПІ”, 2002. - 160с.

22. Гордиенко Н.И. Сущность, объекты, информационная функция контроллинга / Гордиенко Н.И. – Всеукраинский научно-производственный журнал «Инновационная экономика». – 2011. - №3. - 3 с.

23. Горячова К. Фінансова безпека підприємства. Сутність та місце в системі економічної безпеки / К. Горячова // Економіст. — 2003. — №8. — С. 65–67.

24. Гусарова Л.В. Организация внутреннего аудита в некоммерческих организациях / Гусарова Л.В. // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2012. № 1. С. 32–37.

25. Давидович І. Є. Контролінг: навчальний посібник / І. Є. Давидович — К.: Центр учбової літератури, 2008. — 552 с.
26. Дайле А. Практика контроллинга [Текст] / А. Дайле; пер. с нем.; под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 336 с.
27. Державний комітет статистики [Електронний ресурс]. — Режим доступу : - <http://www.ukrstat.gov.ua/> .- Назва з екрану
28. Дорошенко А. П./ Оцінка ліквідності та платоспроможності в контексті діагностики загального фінансового стану підприємства // А. П. Дорошенко [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1805&p=1> - Назва з екрану
29. Дитгер Х. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Дитгер Х. Хунгенберг Х.; перевод с немецкого, под ред. и с предисловиями А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича, - М.: Финансы и статистика, 1997, - 765 с.
30. Довбня С.Б Стратегія підприємства. Частина 1: Навч. посібник / С.Б. Довбня, А.О. Найдовська, М.М. Хитько. — Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. — 71 с.
31. Долинская Р.Г. Контроллинг в действии: учебн. пособие / Р.Г. Долинская, В.А. Мищенко. — Х.: ИД «ИНЖЭК», 2008. — 472 с.
32. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навчальний посібник/ Л. І. Донець.- К. : ЦУЛ, 2006.- 312с.
33. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке/ Друкер П. перевод с англ:— М. : Издательский дом «Вильямс», 2007. — С. 272. — ISBN 0-7506-4456-7.
34. Друкер П. Практика менеджмента / Друкер П. перевод с англ:— М. : Издательский дом «Вильямс» 2009 -400 с.
35. Загородній А. Г. Фінансовий словник / Загородній А. Г., Вознюк Г. Л., Смовженко Т. С. — 4-те вид., випр. та доп. — Л. : Т-во «Знання», КОО; Вид-во Львів. Банк. Ін-ту НБУ. — 571 с.
36. Євстрат Д.І. Застосування методу аналізу ієрархій для оцінки маркетингової активності торговельних підприємств/ Д.І. Євстрат, Ю.І. Кушнерук // Проблеми економіки. — 2012. — №2. — С. 66–71.

37. Ивашкевич В. Б. Практикум по управленческому учету и контроллингу : учебное пособие / Ивашкевич В. Б.. - 2-е изд. М . ФиС, ИНФРА-М, 2009. - 192 с .
38. Івахненко С. В. Фінансовий контролінг: методи та інформаційні технології/ С. В. Івахненко, О. В. Мелих– К.: Знання, 2009.- 319 с
39. Івахненко С.В. Особливості фінансового контролінгу в стратегічному управлінні страховою компанією/ С. В. Івахненко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1265&p=1> - Назва з екрану
40. Ільїна С. Б. Контролінг процесів господарської діяльності на підприємствах харчової промисловості : навчальний посібник / С. Б. Ільїна, Т. С. Журба– К.: «Видавничий дім Професіонали», 2008 - 592 с.
41. Інформаційна база даних «Емітенти» агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://smida.gov.ua/>.- Назва з екрану.
42. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. [Електронний ресурс]/ Г. І. Кіндрацька— К.: Знання, 2006. — 366 с.- Режим доступу : <http://sellerinfo.ru/book/44/2989.html> - Назва з екрану.
43. Контролинг: учебник / [А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова]; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. -М.: Финансы и статистика, 2003. – 256 с.
44. Контролінг: навч. посібник (для студентів 4 курсу денної і 5 курсу заочної форм навчання спеціальності 7.050.201 "Менеджмент організацій") / Є.М. Кайлюк. – Харків: ХНАМГ, 2004. – 223с.
45. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование/ Novarth & Partners: пер. с нем - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.- 269 с.
46. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер— М.: Прогресс, 1990. -с. 152—176.
47. Куликова Е.Е. Управление рисками [Текст]: инновационный аспект / Е. Е. Куликова. – М. : Бератор-Паблишинг, 2008. – 224 с.
48. Лаута Ю. С.. Создание системы контроллинга на промышленном

предприятия : монография / Ю. С. Лаута, Б. И. Герасимов Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2005. – 96 с.

49. Лафта Дж. К. Менеджмент: учеб. пособие / Дж. К. Лафта - 2-е изд., перераб. и доп. - М: ТК Велби, 2005. - 592 с.

50. Лозвицький Д. С. Загальна концепція стратегічно –орієнтованого контролінгу. [Електронний ресурс] / Д. С. Лозвицький // – Науковий вісник НДТУ України. - 2013. – Вип.23. - с. 387 -386. file:///D:/Downloads/nvnltu_2013_23.15_41.pdf - Назва з екрану.

51. Лучко М. Р. Контролінг: теоретичні основи організації: монографія / М. Р. Лучко, О. М. Десятнюк. – Тернопіль : Тер Аудит, 2010. – 393 с.

52. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов / А.Н. Люкшинов - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 375 с. ISBN 5-238-00178-9.

53. Майер Э. Контроллинг для начинающих: система управления прибылью [Текст] / Майер Э., Манн Р. ; Пер.с нем. Ю.Г.Жукова / Под ред. В.Б.Ивашкевича. - М.: Финансы и статистика, 2004. - 304 с. – ISBN: 5-279-01210-6

54. Максимова В. Ф. Внутрішній контроль економічної діяльності промислового підприємства –системний підхід до розвитку. [монографія] / В. Ф. Максимова // Одеса: ОДЕУ, 2005. – 269 с.

55. Малышева, Л. А. Какой контроллинг нужен предприятиям? / Л. А. Малышева // Директор информационной службы. – № 7–8. – 2002. – С. 57–64.

56. Малярець Л. М. Формалізація задач у контролінгу логістичної діяльності: монографія / Малярець Л. М., Матвієнко – Біляєва Г. Л.- Харків, вид. ХНЕУ, 2010. -209 с

57. Маркіна І. А. Контролінг для менеджерів [текст] : навч. посіб. / І. А. Маркіна, О. М. Таран-Лала, М. В. Гунченко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 304 с.

58. Мартемьянов Ю. Ф. Экспертные методы принятия решений: учеб. пособие /Ю. Ф. Мартемьянов, Т. Я. Лазарева. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2010. – 80 с. – 100 экз. – ISBN 978-5-8265-0912-8

59. Мартиненко М. М. Основи менеджменту : Навч. – метод. посібник /

М.М. Мартиненко// – К. : Каравела, 2005. – 496 с.

60. Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарстві України [Електронний ресурс]/ Довідкова інформація щодо перегляду тарифів на послуги з централізованого опалення та постачання гарячої води. – Режим доступу: <http://minregion.gov.ua/news/>.- Назва з екрану.

61. Мелентьева Н. И. Маркетинг - контроллинг и маркетинг-аудит: учебное пособие / Н.И. Мелентьева – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009.– 64 с.

62. Методологія експертного оцінювання: навчальний посібник / Уклад. В. П. Новосад, Р. Г. Селіверстов– К.: Вид-во НАДУ, 2007. – 56 с.

63. Методологія та організація наукових досліджень: Навч. посібн. / Укладач В. М. Кислий. – Суми: Вид-во СумДУ, 2009.-113 с.

64. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг: навчальний посібник / Моргулець О.Б. – К.: Центр учбової літератури, 2012. - 384 с.

64. Мельник С. І. Принципи контролінгу в управлінні підприємством [Електронний ресурс] / С. І. Мельник //Управління розвитком . - 2013. - № 12. - С. 146-148. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uproz_2013_12_66.pdf - Назва з екрану

65. Одноволик В.І. Контролінг – кібернетична система управління економічними об'єктами на основі інформаційних технологій/ В. І. Одноволик// Актуальні проблеми економіки: Науковий економічний журнал.-К.: ВНЗ «Національна академія управління».-2013 .-№. 12- с. 24 -28.

66. Озеран В. О. Стратегічний управлінський обік як складова система обліково – аналітичної системи управління витратами періоду/В. О. Озеран, Т. М. Бойчук// Вісник Львівської комерційної академії. Серія: Економічна. Львів: Вид-во Львів. комерц. акад.- 2014. - Вип. 44. - С. 61-65.

68. Ожиганов Е. Н. Моделирование и анализ политических процессов: учеб. пособие / Е.Н. Ожиганов - М.: РУДН, 2009. – 189 с.

69. Орлов А. І. Выявление отклонений в контроллинге / Орлов А. І.// Научный журнал КубГАУ, 2014.- №95. -20 с.

70. Основы менеджмента.: Учебн. пособие / В. И. Королев // Под ред.

Королева В. И. – М.: Магистр. 2007. -337 с.

71. Офіційний сайт міжнародного об'єднання контролерів [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://www.controllerverein.com/>. – Назва з екрану.

72. Оценка стоимости предприятия: учебн. пособие / [А.Г. Грязнова, А. М. Федотова, М. А. Эскиндаров и др.]; под. ред. Грязнова А.Г. – М.: Интерреклама, 2003.-544 с.

73. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : [монографія] / В. В. Пастухова. – К. : КНТЕУ, 2002. – 302 с.

74. Петренко С.Н. Контроллинг: Навчальний посібник / Петренко С.Н. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2004. – 328 с.

75. Посохов І. М. Сучасний стан методичного забезпечення управління ризиками корпорацій [електронний ресурс]/ І. М. Посохов // Бізнес. Інформ. - 2012. - № 10. - С. 266-271. - Режим доступу:http://nbuv.gov.ua/j-pdf/binf_2012_10_62.pdf

76. Пич Г. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки / Г. Пич, Э. Шерм // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С. 12.

77. Планування і контроль на підприємстві: Навч. посіб. / за ред. М. О. Данилюка – Львів: “Магнолія 2006”, 2013. – 328 с.

78. Пожуєва Т. О. контролінг – успішний засіб функціонування промислового/ Пожуєва Т. О. // Економічний вісник, 2014, №1 - ISSN 2073-998.

79. Формування і управління прибутком банківської структури з використанням інструментарію контролінга [Електронний ресурс] / О. В. Потьомкіна // Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси . - 2012. - Вип. 9(4). - С. 331-337 . - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecnof_2012_9\(4\)_37.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecnof_2012_9(4)_37.pdf)80.

80. Пономаренко П. І. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. / П. І. Пономаренко, О. М. Чоха, Т. В. Герасименко. – Д.: Національний гірничий університет, 2013. – 139 с. 81. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. / Попов С.А. - М.: ИНФРА-М, 2000. -304 с.

82. Попова Л.В. Контроллинг: учебное пособие / Л.В. Попова, Р. Е. Исакова,

Т. А. Головіна. -М.: Издательство «Дело и Сервис», 2003.- 192 с.

83. Попченко Е.Л. Бизнес-контроллинг/ Попченко Е. Л., Ермаков Н.Б.- М.: Альфа-Пресс, 2006. - 288 с.

84. Практический контроллинг: управленческие решения, инновации / Анташов В. А., Уварова Г. В. //Экономико-правовой бюллетень, № 10, октябрь 2010 г. – 180 с.

85. Пушкар М. С. / Контролінг- інформаційна підсистема стратегічного менеджменту [Текст] : монографія // М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар/ М-во освіти і науки України, Терноп. акад. нар. госп-ва. - Тернопіль : Карт - бланш, 2004. - 376 с. : іл. - Бібліогр.: с. 365-370. - ISBN 966-7952-16-9

86. Райзберг Б. А. Сучасний економічний словник / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовський, Е. Б. Стародубцева— 2е видавництво, випр. – М.: ИНФРА - М, 1999. – С. 247

87. Райхман Э. П. Экспертные методы в оценке качества товаров / Э.П. Райхман, Г. Г. Азгальдов— М. : Экономика, 1974. — 152 с.

88. Райхман, Т. Менеджмент и контроллинг. Одни цели - разные пути и инструменты [Текст] / Т. Райхман // Международный бухгалтерский учет. - 1999. - №5.- С. С.40-52

89. Рудень В.В. Методика проведения и оценки результатов экспертных оценок [Электронный ресурс] / В. В. Рудень, Т. Г. Гутор // Український медичний часопис.- 2011. - №2 – 31 -34 с.

90. Саати Т. Принятие решений при зависимостях и обратных связях: аналитические сети / Т. Сааті.-М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2009.-360 с.

91. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Сааті.- М: Радио и связь. 1993, 320 с.

92. Сабадаш В. В. Діагностика кризового стану та загрози банкрутства промислового підприємства: порівняльні оцінки[Електронний ресурс] / В. В. Сабадаш, Є. В. Коваленко // Mechanism of Economic Regulation . - 2012. - № 2. - С. 126-132. - Режим доступу:http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Mre_2012_2_15.pdf – Назва з екрану.

93. Самоусенко С. А. Управленческий учет: учеб.-метод. пособие / С. А. Самусенко. – Красноярск: ФГОУ ВПО «Сибирский государственный», 2008 – 55 с.
94. Санин М. К. Управленческий учет: Учебное пособие/ М. К. Санин — СПб : СПбГУ ИТМО, 2010. —80 с.
95. Семенов Г. А. Удосконалення управління промисловими підприємствами на засадах контролінгу: нач. посібник / Г. А. Семенов, О. В. Козуб - Запоріжжя, 2011.-208с.
96. Сербиновский Б. Ю. Контроллинг учеб. -метод. комплекс для студентов вузов / Б.Ю. Сербиновский, Б.Б. Сербиновский; Сост.С. В. Захаров. – Ростов-н/Д: Юж. федеральный ун-т, 2010. – 165 с.
97. Смирнов С. А. Контроллинг: научное пособие / С. А.:Смирнов М. Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. 2002. – 161 с.
98. Софійчук К. К. Місце та значення контролінгу в теорії управління./ К.К. Софійчук // Управління проектами, системний аналіз та логістика. – К.:НТУ – 2012. вип. 9. с. 563- 566.
99. Софійчук К. К. Модель впливу загроз на контрольні точки реалізації стратегії / К. К. Софійчук // Актуальні проблеми економіки: Науковий економічний журнал.- К.:ВНЗ «Національна академія управління».- 2014.- Вип. 12. С. 447 - 452.
100. Софійчук К. К. Результати впровадження моделей контролінгу у процесі реалізації фінансової стратегії підприємства / К. К. Софійчук // Інвестиції практика та досвід. – 2015.- № 1- с. 79-81.
101. Софійчук К. К. Оцінка ефективності управління на основі аналізу фінансово-господарської діяльності вантажних автотранспортних підприємств / К. К. Софійчук // Ефективна економіка. - 2011. – вип. 10.- Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=749> – Назва з екрану.
102. Софійчук К.К. Стратегічний контролінг як інструмент удосконалення стратегічного управління / К. К. Софійчук // Вісник НТУ. – К.: НТУ. – 2013. – Вип. 28.-с. 453 -451.
103. Справочник инженера – экономиста автомобильного транспорта/ [С.Л.

Голованенко, О.М. Жарова, Т. И. Маслова, В.Г. Посыпай] под общей ред. С. Л. Голованенко. - М.: Транспорт, 1984.-320 с.

104. Стащук О.В. Зовнішні та внутрішні загрози фінансової безпеки підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Стащук, М. П. Андрійчук // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Сер. : Економіка . - 2012. - Вип. 19. - С. 220-222. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nznuoa_2012_19_54.pdf - Назва з екрану.

105. Стратегический менеджмент: Научн. пособие / Под ред. Петрова А.Н. - СПб.: Питер, 2005. 452 с.

106. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой /Общ. Ред. Градова А. П.: - СПб.: Специальная литература, 1996. –217 с.

107. Стратегічне управління: навч. посібник / Укладачі: І. М. Кобушко, І. Д. Скляр. - Суми: Вид-во Сум ДУ.- 2010.-228 с.

108. Сулоева С. Б. Контроллинг: учеб. пособие / С.Б. Сулоева, Н.В. Муханова; под общей ред. проф. В.В. Кобзева. СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2002. 96 с.

109. Стаднік В. П. Загрози економічній безпеці підприємства, їх джерела та чинники [Електронний ресурс] / В. П. Стадник // Економічні науки. Сер.: Облік і фінанси . - 2012. - Вип. 9(3). - С. 322-328. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/espof_2012_9\(3\)__47.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/espof_2012_9(3)__47.pdf) – Назва з екрану.

110. Тарасюк М. Інформаційні технології контролінгу в управлінні торговельними мережами [Електронний ресурс] / М. Тарасюк // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету . - 2009. - № 6. - С. 103-112.

111. Теорія планування експерименту : навч. посібник / [Нечаєв В.П., Берідзе Т.М., Кононенко В.В.,Рябушенко Н.В., Брадул О.М.] –К.: Кондор, 2005. – 232 с.

112. Теплякова, Т. Ю. Контроллинг: учебное пособие / Т. Ю. Теплякова. – Ульяновск : УлГТУ, 2010. - 142 с. ISBN 978-5-9795-0588-6

113. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія / О.О. Терещенко; К.: КНЕУ, 2006. – 268 с.

114. Технологія наукових досліджень в технічній творчості/ [Е.В. Гаврилов, М.Ф. Дмитриченко, В. К. Доля та ін.]. – К: Знання України, 2007.-318 с.

115. Толкачёва А. В. Шляхи підвищення ефективності контролю на підприємстві [Електронний ресурс] / А. В.Толкачёва, А. А. Шаповалов // V Международная студенческая электронная научная конференция 15 февраля – 31 марта 2012 года;. Режим доступа <http://www.rae.ru/forum2012/21/455>. - Назва з екрану.
116. Толкачева, Е.В. Стратегический контроллинг в системе управления предприятием / Е.В. Толкачева // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. № 4. С. 109 – 118.
117. Управленческий учет / [Аткинсон Э. А., Банкер Р. Д., Каплан Р. С., Янг М.С.]; пер с англ. А. Д. Рахубовского, Д. А. Рахубовской – М.: Вильямс, 2007. – 880 с.
118. Уткин Э. А. Бизнес-план :организация и планирование предпринимательской деятельности / Уткин Э. А. – М.: Тандем, 2010 – 181 с.
119. Фалько С. Г. Контроллинг для руководителей и специалистов / С. Г. Фалько. – М. : Финансы и статистика, 2008. – 272 с.
120. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент / Фатхутдинов Р. А. – 2-е изд., доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа "Интел-Синтез», 1998. – 416 с.
121. Филиппова І. Г. Контролінг як технологія управління організацією: навчальний посібник / І. Г. Филиппова, В. Г. Сумцов, Г. С. Балахнін. — Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. – 240 с.
122. Фольмут Х. Й. Инструменты контроллинга от А до Я / Фольмут Х. Й.; пер. с нем./ Под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича и Е. Н. Тихоненковой. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 288 с: ил. ISBN 5-279-01737-X
123. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан, Х. Хунгенберг; [пер. с нем. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тиханенковой, Г.В. Уваровой, А.Г. Чермошнюка] – М.: Финансы и статистика, 2005. – 928 с.
124. Хаузер М. Современные тенденции развития и новые методы в контроллинге [Електронний ресурс] / М. Хаузер // Режим доступа - <http://www.controllerakademie.de> – Назва з екрану.
125. Цехла С. Ю. Контроллинг/ С. Ю. Цехла // Симферополь: Таврический

нац. ун-т им. В.И. Вернадского, 2007. — 60 с.

126. Циглик І. І. Контролінг. Сутність і основи формування та функціонування на підприємствах України / Циглик І. І., Мозіль І. О., Кідрякова Н. В. // Економіка. Фінанси. Право. – 2004. – № 4

127. Чеснакова Л. С. Експертна модель формування векторів загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ у контролінгу/ Л.С. Чеснакова, К. К. Софійчук // Економіка та держава. - 2014.- Вип. № 11. - С. 90 - 93.

128. Чеснакова Л. С. Концептуальна модель контролінгу на підприємстві. /Л.С. Чеснакова, К. К. Софійчук// Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. - Х.: ХНАДУ. - 2013. - вип. № 21. - 112 с. –С. 59 - 66.

129. Чеснакова Л. С. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник/ Л. С. Чеснакова – К. :Логос, 2001.-143 с.

130. Черняга П. Оптимізаційна модель врахування небезпечних фізико – геологічних процесів при формуванні землекористувань міста/ П. Черняга, Т. Бухальська, А. Люсак// Сучасні досягнення геодезичної науки та виробництва. – Львів: Львівська політехніка.-2009, вип № 1 (17).- С.278 - 288.

131. Шарапов О.Д. Економічна кібернетика: Навч. посібник. / Шарапов О.Д., Дербенцев В.Д., Семьонов Д.Є.— К.: КНЕУ, 2004. — 231 с.

132. Швиданенко Г.О. Контролінг Навч. посіб/ Швиданенко Г.О., Лаврененко В.В., Дерев'янка О.Г., Приходько Л.М.. - К.: КНЕУ, 2008. – 264 с.

133. Шепітько Г.Ф. Контролінг: посібник / Шепітько Г.Ф.-К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2004.- 136 с.

134. Шеремет В.В. Управление инвестициями: В 2-х т. Т. 2. / В. В. Шеремет, В. М. Павлюченко, В.Д. Шапиро и др .- М.: Высшая школа, 1998г., 512 с.

135. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: [Електронний ресурс] / Шершньова З. Є. — 2 -ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с. Режим доступу: <http://buklib.net/books/26514/> - Назва з екрану.

136. Шешукова Т. Г. Теория и практика контроллинга: учеб. пособие/ Т. Г. Шешукова, Е. Л. Гуляева. - М.: Финансы и статистика; Инфра – М, 2008.-176 с.

137. Шнайдер, Д. Контроллинг как инструмент управления предприятием:

[Текст] / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит,ЮНИТИ, 1998. – 279 с.

138. Шуклов Л. В. Постановка внутреннего контроля как основа для перехода на МСФО: типичные проблемы и пути их решения/ Л. В. Шуклов // Международный бухгалтерский учет. 2011. № 38. с. 2–11.

139. Шэффер Утц. Должен ли контроллинг выполнять функцию контроля?/ У. Шэффер //Проблемы теории и практики управления. – 2002. - №5. – с.62-67.

140. Яковлев Ю. П. Контролінг на базі інформаційних технологій / Ю. П. Яковлев // К.: Центр навчальної літератури. Херсон, 2006. — 318 с.

141. Crouningshield G.R. The Accounting Revolution / G.R. Crouningshield, G.L. Bettista // Management Accounting. July 1966. – P. 30-39.

142. Gawweiler, A. Strategische Unternehmensfuehrung, 2, Aufl Frankfurt M.-NewYork, 1990, 282 s.

143. Goold M. The Paradox of Strategic Control. / Goold M., Quinn J.// Strategic Management journal. – 1990. – № 11. – P. 43-57.

144. Gray J. Cost and Management accounting / Gray J., Ricketts D. // New York: McGraw – Hill, 1982. – 768 p.

145. Kaplan R. S. Advanced Management Accounting / Kaplan R. S., Atkinson A. A. 3d ed. - Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1998. – 798 p.

146. Küpper, H.- U. Controlling, 3. Aufl. Stuttgart, 2001, 537 p.

147. Parmenter D.Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's/ Parmenter D.— New Jersey, USA: John Wiley & Sons, inc., 2007.—233. p.

148. Porter M. Competitive advantage: techniques for analysing industries and competitors / Porter M.; N.Y. Free Press, 1985.- 541 p.

149. Reichmann T. Controlling mit Kennzahlen/ Reichmann T.; 3. Aufl., München, 2006, 441 s. Serfling K. Cotrolling/ Serfling K., 2 Aufl.- Stuttgart; Berlin; Koln: Kohlhammer, 1992.- 360 p.

150. Weber, J. Einfuehrung in das Controlling [Текст] / J. Weber. – Stuttgart, 1998. p. 582-608.

151. Thompson A. A. Strategic management: Concepts and Cases /, A. A. Thompson, A. J. Strickland, - 9th ed. - Boston: Irwin / McGraw-Hill, 1996. - 1035 p.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Зміст поняття «контролінг»

Спосіб трактування контролінгу	Визначення	Автор
1. концепція координації	Контролінг – орієнтована на ринок і конкуренцію концепція стратегічного управління, забезпечує здійснення системи цілей організації за рахунок створення її конкурентної переваги за допомогою координації та інтеграції всіх функцій і об'єктів сучасного менеджменту	Д.С. Лозвицький [50]
	Контролінг – це цілісна концепція економічного управління підприємством, спрямована на з'ясування всіх шансів і ризиків, пов'язаних з отриманням прибутку	А. Дайле [26]
	Контролінг - це система координації та інформаційного забезпечення процесів планування та контролю діяльності організації	Хан Д.[123].
	Контролінг - це діяльність по координації складання планів	Д. Шнайдер [137].
	Контролінг координує й направляє діяльність служб і підрозділів підприємства на досягнення оперативних та стратегічних цілей	Є. М. Кайлюк [44].
	Контролінг - це концепція підприємства, яка орієнтується на довготривалий та ефективний розвиток підприємства у постійно змінюваних господарських умовах середовища.	В. А. Анташов, Г. В. Уварова [84]
	Контролінг координація підсистеми фінансового менеджменту, персоналу, інвестиційний менеджмент, виробництво, маркетинг та інші функції	Є. Шерм [76]
	Контролінг (управління управлінням) є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві	Т. О. Пожуєва [78].
2. Інформаційна концепція підтримки керівництва	Контролінг – це управлінський інструмент підтримки управління, що спрямовано підбирає та аналізує інформацію та повинен бути направлений на інформаційну підтримку не тільки процесу контролю, але й процесів планування та координації на підприємстві	Х. Берр, П. Прайсслер, Т. Рейхман [45;149]
	Контролінг – це принципово нова концепція інформації і управління	І. А. Маркіна, О. М. Таран – Лала [57]
	Система контроллинга – это система информационно-аналитической поддержки процесса принятия управленческих решений в организации	А. І. Орлов [69]
3. система управління	Контролінг це - керівна підсистема, яка забезпечує наповнення зворотного зв'язку (каналу управління) необхідною, точною, вірною, своєчасною, обґрунтованою, кількісною інформацією для оптимального управління з метою забезпечення інтересів власника	В. І. Одноволик [65]

Продовження таблиці А.1

	Контролінг – це система спостереження та вивчення поведінки внутрішнього економічного механізму конкретного підприємства і розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою	І. І. Циглик[126]
	Контролінг є системою забезпечення виживання підприємства на етапах стратегічного і тактичного управління	А. П. Градов [109].
4.функція	Контролінг – це функція інформаційної підтримки управління	Н. І. Гордієнко [22].
	Контролінг – це функція менеджменту, яка полягає у визначенні стандартів, оцінці діяльності та корективовці цих стандартів у відповідності до відхилень від запланованих	П. Ховарт [123]
	Контролінг – це повна функція всередині системи управління такого підприємства, яке координує систему виконання переважно за допомогою планів. Контролінг виконує функцію координації. Ця функція охоплює структури всіх управлінських підсистем, всі процеси узгодження між ними, а також координацію всередині самих підсистем	Й. Вебер [150]
	Контролінг –це рівноправна управлінська функція, така ж, як планування, організація, мотивація і контроль	Пич Г.[76]
	Контролінг – це особлива функція управління, що синтезує, інтегрує і координує основні функції управління діяльністю підприємства з метою досягнення стратегічних цілей в умовах невизначеності та мінливості зовнішнього середовища	Л. М. Малярець, Г. Л. Матвієнко – Біляєва [56]
5. метод, інструмент, технологія	Інформаційна технологія контролінгу - це система апаратних і комунікаційних засобів, програмних продуктів, інтелектуального потенціалу контролерів, яка забезпечує автоматизоване збирання, отримання, передавання, зберігання, обробку інформації необхідної для виконання завдань контролінгу в управлінні суб'єктами мережевого торговельного підприємництва	М. Тарасюк [110]
	Контролінг це міжфункціональний інструмент управління, що забезпечує прийняття обґрунтованих рішень.	В.Глухов [16]
	Контролінг є сукупністю методів оперативного і стратегічного управління: обліку, планування, аналізу і контролю, що об'єднані на якісно новому етапі розвитку ринкових відносин	Майер Э.[53]
	Контролінг – інструмент планування і обліку, аналізу стану справ для ухвалення рішень на базі комп'ютеризованої системи збору і обробки інформації на підприємстві, фірмі	Б. А. Райзберг
	Контролінг - це спеціальна система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства	О. О. Терещенко[113]

ДОДАТОК Б

Таблиця Б. 1 – Анкета експерта

АНКЕТА

ДАТА _____

ПІП ЕКСПЕРТА _____

ВЧЕНЕ ЗВАННЯ _____

МІСЦЕ ТА ДОСВІД РОБОТИ _____

НАЙМЕНУВАННЯ ЗАГРОЗИ	ЕКСПЕРТ №1	
	$P_{J,K}$	$L_{J,K}$
B_1 – зниження обсягу перевезень, тис. ткм		
B_2 – зниження ціни реалізації, грн. за 1 ткм		
B_3 – збільшення витрат на матеріали на 1 ткм пробігу, грн.		
B_4 – зростання прямих витрат праці на 1 ткм, грн.		
B_5 – збільшення вартості ремонту основних засобів, тис. грн.		
B_6 – збільшення постійних витрат, тис. грн.		
B_7 – збільшення витрат електроенергії, тис. грн.		
B_8 – збільшення витрат на оплату праці офісного персоналу, тис. грн.		
B_9 – збільшення управлінських витрат (канцелярські, послуги зв'язку, витрати відрядження), тис. грн.		
B_{10} – зростання змінних комерційних витрат, тис. грн.		
B_{11} – збільшення постійних маркетингових витрат, тис. грн.		
C_1 – загроза падіння попиту на перевезення		
C_2 – збільшення долі ринку компаній конкурентів		
C_3 – зниження загального вантажообороту в Україні		
C_4 – зниження роздрібного оптового товарообороту в Україні		
C_5 – значне збільшення темпу інфляції		
C_6 – збільшення вартості запасних частин через коливання курсу валют		

Продовження таблиці Б.1

С ₇ – збільшення вартості пального		
С ₈ - зростання ціни на комунальні платежі підприємств		
С ₉ – підвищення цін на рекламу		
С ₁₀ – збільшення вартості оплати праці у галузі		
С ₁₁ – збільшення ціни орендної плати		
С ₁₂ – подорожчання вартості утримання офісів		
С ₁₃ – підвищення податків		

Підпис_____

Інструкція до заповнення анкети:

1. Перегляньте аналітичну таблицю кількісних поточних та запланованих значень контрольних точок реалізації фінансової стратегії;
2. Перегляньте загальний масив кількісних значень загроз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
3. Проаналізуйте інформацію про кількісні та якісні значення факторів, що формують загрози внутрішнього та зовнішнього середовища та можуть негативно вплинути на контрольні точки;
4. Оцініть ймовірність настання кожної запропонованої загрози векторів загроз $\vec{B}_j$, $\vec{C}_k$ за параметрами: P_i - ймовірність настання i - ої загрози за шкалою від 0 до 1;
5. Оцініть рівень небезпечності, L_i кожної окремої загрози для контрольних точок за 5- ти бальною шкалою, де 5 – найбільша небезпека, 4,3 – середня, 2- низька, 1- дуже низька.

Додаток В

Таблиця В.1 - Техніко – експлуатаційні показники підприємства

№ 3/П	Найменування показника	Умовне позначення	Значення
1.	Обліковий склад автомобілів, шт.	Ас	80
2.	Коефіцієнт випуску автомобілів на лінію	α_v	72
3.	Середня кількість тонн вантажу, що перевозиться за одну їздку одним авто, тонн	P_e	5,9
4.	Середня кількість тонн, що перевозиться за добу, тонн	$P_{доб}$	2,9
5.	Середній коефіцієнт статичного використання вантажопід'ємності по парку рухомого складу	$\gamma_{ст}$	2.2
6.	Вантажопід'ємність одного автомобіля, тонн	q_n	5,3
7.	Середня довжина однієї їздки, км	$l_{ні}$	720
8.	Середній добовий пробіг автомобіля, км	$l_{доб}$	250
9.	Загальний пробіг всіх автомобілів за добу, км.	$L_{заг}$	18000
10.	Загальний пробіг всіх автомобілів за міс., км.	$L_{міс.}$	540 000
11.	Середній добовий обсяг перевезень парком рухомого складу, тонн	$Q_{доб}$	2088
12.	Середній обсяг перевезень вантажу за місяць парком рухомого складу, тонн	$Q_{міс}$	62640
13.	Тривалість однієї навантаженої їздки, год.	$t_{ні}$	48
14.	Кількість водіїв, що постійно перебувають на лінії, чол.	$N_{вод}$	80
15.	Загальна кількість водіїв на підприємстві на вантажних перевезеннях, чол.	$N_{заг}$	160
16.	Середня кількість транспортної роботи виконаної за добу парком автомобілів, тнкм.	$W_{доб}$	52200
17.	Середня кількість транспортної роботи виконаної за місяць парком автомобілів, ткм	$W_{міс}$	1 566000
18.	Фонд заробітної плати водіїв, грн.	ФЗПВ	420 000
19.	Кількість інших працівників, чол.	$N_{доп\ пер}$	35
20.	Кількість управлінського персоналу, чол.	$N_{упр.\ пер}$	30

Таблиця В. 2 – Бюджет продажу транспортних послуг за другий квартал 2014 р.

Показник	Місяць кварталу			Усього за квартал
	1	2	3	
Плановий обсяг перевезень, тис.ткм:	1700	1500	1800	5000
Ціна за 1 тнкм., грн:	1,9	1,9	2	
Плановий обсяг продажу послуг (тис. грн.):	3230	2850	3600	9680
Усього:	3230	2850	3600	9680

Таблиця В. 3 - Бюджет прямих матеріальних витрат за другий квартал 2014 р.

Показник	Місяці кварталу			Усього за квартал
	1	2	3	
Плановий обсяг перевезень тис.ткм	1700	1500	1800	
Сума прямих витрат на матеріали (грн./1ткм):	30	32	33	
Усього витрат на матеріали тис. грн.	900	1024	1089	3013
Планові виробничі запаси на кінець періоду (тис. грн.):	100	0	20	120
Запаси на початок періоду (тис. грн.):	100	40	103	243
Вартість закупівлі (тис. грн.):	100	10	100	210
Прямі витрати праці, на 1 ткм , грн.	0,24	0,24	0,24	
Заробітня плата водіїв, тис. грн.	408	360	432	1200
Усього:	1700	1500	1800	4300

Таблиця В. 4 - Бюджет загальновиробничих накладних витрат за другий квартал 2014 р.

Показник	Місяці кварталу			Усього за квартал
	1	2	3	
Планові змінні витрати, тис. грн.	12	15	18	45
Вартість ремонту основних засобів, тис. грн.	249	65	20	334
Витрати на оплату праці офісного персоналу	55	55	55	165
Амортизація, тис. грн.	400	404	406	1210
Інші матеріали, тис. грн.	150	35	10	195
Електроенергія, тис. грн.	30	28	28	86
Інші постійні витрати, тис. грн.	104		61	165
Усього:	1000	602	598	2200

Таблиця В. 5 - Бюджет управлінських витрат за другий квартал 2014р.

Показник	Місяці кварталу			Усього за квартал
	1	2	3	
Амортизація, тис. грн.	20	20	20	60
Оренда, тис. грн.	53	15	9	77
Утримання будівель та споруд, тис. грн.	20	20	18	58
Зарплата управлінського персоналу	170	165	163	498
Канцелярські витрати, тис. грн.	5	5	6	16
Послуги зв'язку, тис. грн.	12	12	12	36
Витрати на відрядження, тис. грн.	20	20	15	55
Усього:	300	237	228	810

Таблиця В. 6 - Бюджет комерційних витрат

Показник	Місяці кварталу			Усього за квартал
	1	2	3	
Планові змінні комерційні витрати:	115	110	120	345
Планові постійні маркетингові витрати (тис. грн.):				
Реклама, тис. грн.	105	170	210	485
Утримання відділу маркетингу, тис. грн.	10	45	59	114
Усього	115	215	269	599
Платежі по комерц. витратам	70	20	26	116
Усього:	300	345	415	1060

Таблиця - В. 7 - Загальний масив загроз внутрішнього середовища організації

Підсистема внутрішнього середовища організації	Первинні показники, що визначають та провокують загрозливі фактори
Маркетингова підсистема	В1 – Зниження кількості нових клієнтів; В2 – Зниження відсотку упізнаваності бренду за опитуванням споживачів; В3 – Зниження відсотку долі ринку; В4 – Зменшення кількості «лояльних» клієнтів; В5- Зниження обсягу продажу новим клієнтам; В6 – Зниження індексу задоволеності клієнтів; В7 – Зниження ефективності реклами, тобто співвідношення нових клієнтів до витрат на рекламу; В8 – Погіршення іміджу компанії; В9 – Зниження оцінки конкурентоспроможності товару споживачами за 10-ти бальною шкалою; В10 – Збільшення витрат на дослідження ринку на основі даних про комерційні витрати; В 11 – Збільшення ціна реалізації, грн. за 1 ткм
Організаційна підсистема	В1 – Зниження швидкості виконання замовлень; В2 – Збільшення відсотку замовлень не виконаних у строк; В3 – Збільшення кількості неякісно виконаних замовлень; В4 – Збільшення кількості внутрішніх рекламацій з боку співробітників; В5- Збільшення ймовірності вибору неправильної стратегії постачання; В6 – Збільшення дублювання робіт; В7- Збільшення ймовірності зриву постачання матеріалів; В8 – Збільшення ймовірності неправильного вибору засобів платежу; В9- Збільшення ймовірності додаткових втрат через коливання курсу валют
Виробнича підсистема (за відділом перевезень)	В1 – збільшення кількості логістичних штрафних санкцій; В2- Збільшення загальної тривалості простоїв; В3 – Збільшення відсотку псування або неякісно здійснених перевезень; В4 – Збільшення кількості рекламацій незадоволених споживачів; В5- Збільшення ймовірності неправильної організації процесу перевезень (маршруту, неправильні прорахунки часу); В6 – Збільшення ймовірності пошкодження вантажу у процесі доставки; В7 – Збільшення ймовірності пошкодження вантажу під час зберігання
Кадрова підсистема	В 1 – Зниження продуктивності праці одного працівника; В2 – Зростання кількості порушень трудової дисципліни В3 – Збільшення коефіцієнту плинності кадрів; В4 – Зниження індексу задоволеності працівників; В5 – Зниження витрат на навчання одного працівника; В6 – Зменшення кількості нових оригінальних ідей працівників; В7 – Зростання кількості помилок менеджерів під час виконання обов’язків; В8– Зниження рівня кваліфікації праці; В9 – Зниження питомої ваги інженерно-технічних та наукових робітників; В10 – Зниження показника освітнього рівня персоналу; В11 – збільшення частки зарплати у собівартості продукції; В12 – Зниження ефективності мотиваційних схем; В13 – ймовірність «переходу» кращих працівників у компанії –конекренти; В14 –ймовірність розголошення комерційних таємниць співробітниками

Продовження таблиці В.7

Фінансова підсистема	В 1 – Збільшення вартості ремонту основних засобів; В2 – Зростання інших постійних витрат; В3 – Збільшення прямих витрат праці; В4 – Зниження індексу задоволеності працівників; В5 – Збільшення витрат електроенергії; В6 – Збільшення коефіцієнту фінансового левереджу; В7 – Зниження обортності капіталу; В8 – Збільшення дебіторської заборгованості; В9 – Збільшення кредиторської заборгованості; В10 – Збільшення витрат на ГСМ та ремонт; В11 – збільшення собівартості унаслідок коливання курсу валют; В12 – Збільшення витрат на матеріали, грн. на 1 ткм пробігу;
----------------------	---

Таблиця В. 8 - Загальний масив зовнішніх загроз підприємства

Підсистема зовнішнього середовища організації	Найменування зовнішньої загрози, макроекономічні показники:
Економічна підсистема	С1 – Несприятливе коливання курсу валюти; С2 – Несприятлива зміна ставки рефінансування; С 3 – Збільшення рівня інфляції та безробіття у країні; С 4 – Збільшення вартості на енергоресурси в країні; С 5 – Зниження ВВП країни; С 6 – Зниження ВВП по галузях; С7 – Зниження індексу тарифів на перевезення; С8 - Зниження обсягу експорту та імпорту товарів за регіонами України С9 – Зниження загальної рентабельності основної діяльності великих та середніх підприємств по всій Україні; С10 – Зниження рентабельності основної діяльності підприємств тих галузей, що є прямими клієнтами транспортних компаній; С11 – Зниження фінансових результатів діяльності основних споживачів транспортної продукції; С12 – Погіршення тенденцій щодо обсягу вантажних перевезень на ринку; С13 – Зниження обсягу реалізованої продукції за видами діяльності; С14 Погіршення показників зовнішньо-економічної діяльності; С15 Зниження показників ВВП сусідніх країн-партнерів; С16 Збільшення темпу зростання цін та тарифів на послуги; С17- Зміна інвестиційної політики держави;
Соціально – економічна підсистема	С1- Погіршення демографічної ситуації, зменшення кількості населення; С2- Погіршення структури та динаміки доходів населення; С3 – Погіршення загального рівня освіти та культури населення; С4- Зниження динаміки споживання продукції кінцевими споживачами; С5 – Зниження здоров'я населення; С6 – Зниження рівня соціального забезпечення; С7- Зниження соціально-економічних показників країн СНД; С8 – Загроза вандалізму та тероризму; С9- Загроза «відкачування мізків» за кордон
Політично – правова підсистема	С1 – Погіршення стосунків з країнами - стратегічними партнерами, зниження обсягу експорту та імпорту у країни; С2 – Ймовірність втрати сегменту міжнародного ринку;

Продовження таблиці В.8

	C3 – Збільшення нестабільності політичної ситуації; C4 – Зміна законодавства, що погіршує становище економіки в цілому і транспортних підприємств зокрема; C5 – Збільшення податкового тиску на підприємства; C6 – Зміни у законодавстві щодо регулювання конкуренції в галузі;
Екологічна підсистема	C1 – Ймовірність повеню, землетрусів, штормів; C2 – Ймовірність інших екологічних катастроф антропогенного характеру; C3 – Зниження витрат держави на охорону середовища; C4- Зниження використання вторинної сировини; C5–Збільшення ймовірності екологічних катастроф у регіоні функціонування підприємства;
Споживачі	C1- Ймовірність зміни вимог та вподобань споживачів, та зниження «лояльності»; C2 – Ймовірність погіршення фінансового становища споживачів; C3 – Ймовірність зміни системи цінностей та поглядів споживачів; C4 – Різка зміна кількості споживачів через несприятливі умови регіону; C5 – Ймовірність міграції споживачів; C6 – Ймовірність переходу ключових споживачів до конкурентів;
Постачальники	C1 – Зростання цін на послуги постачальників; C2 – Штучне завищення ціни постачальником; C3 – Загроза зриву вчасних поставок; C4 – Загроза невиконання умов контракту з постачальником; C5 – Загроза збанкрутіння або втрати основного постачальника;
Конкуренти	C1 – Збільшення вантажообороту конкурентів; C2 – збільшення кількості постійних « лояльних» клієнтів конкурентів; C3 – Зниження якості обслуговування клієнтів; C4 – Зниження ціни на перевезення конкурентами; C5- Застосування нових ефективних технологій конкурентами; C9 – Зниження фінансової залежності конкурентів; C10 – Ризик «переманювання» клієнтів, посилення стратегії захоплення ринку; C11- Збільшення кількості прибуткових та платоспроможних конкурентів; C12 – Збільшення кількості нових конкурентів; C13 – Застосування інноваційних технологій та революційних маркетингових технологій конкурентами;
Посередники	C1 – Збільшення банківського відсотку за користування кредитними ресурсами; C2 – Збільшення вартості аутсорсингових послуг; C3- Збільшення вартості консалтингових послуг; C4- Збільшення вартості страхових послуг; C5- Збільшення вартості рекламних послуг (оформлення реклами, білборди, рекламні щити) ; C6 – Збільшення вартості обслуговування в банках та інших організаціях;
Контактні аудиторії	C1–Несприятлива зміна місцевої влади, кількість несприятливих підзаконних актів та розпоряджень; C2–Погіршення стосунків з громадськістю, релігійними, екологічними, політичними об'єднаннями; C3 – Загроза погіршення іміджу через мітинги, страйки; C4 - Погіршення стосунків з профспілками;

Таблиця В.10 – Таблиця індексів інфляції з 2010 - 2014р.

рік	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	За рік
2010	101,8	101,9	100,9	99,7	99,4	99,6	99,8	101,2	102,9	100,5	100,3	100,8	109,1
2011	101,0	100,9	101,4	101,3	100,8	100,4	98,7	99,6	100,1	100,0	100,1	100,2	104,6
2012	100,2	100,2	100,3	100,0	99,7	99,7	99,8	99,7	100,1	100,0	99,9	100,2	99,8
2013	100,2	99,9	100,0	100,0	100,1	100,0	99,9	99,3	100,0	100,4	100,2	100,5	100,5
2014	100,2	100,6	100,9	101,5	102								100,8

Додаток Г

Таблиця Г.1 – Уточнений прогноз стану контрольних точок за травень 2014 р.

Контрольні точки	ПОКАЗНИКИ 2013 року, та перший квартал 2014 року																Прогноз на травень
Номер періоду (місяць)	1.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	01	02	03	04	
A 1	2,6	2,8	2,5	3,0	3,5	3,3	4,0	3,0	3,3	2,5	2,5	3,0	3,0	3,0	2,6	31,2	2,658
A2	2,3	24	25	25	22	26	21	23	27	24	30	25	27	28	21	27	2,825
A3	0,4	0,5	0,4	0,3	0,62	0,7	0,4	0,5	0,5	0,39	0,4	0,5	0,55	0,6	0,4	0,4	0,342
A4.	0,3	0,4	0,5	0,3	0,3	0,5	0,3	0,7	0,7	0,4	0,5	0,4	0,4	0,19	0,5	3,5	0,420

Таблиця Г. 2– Аналітична таблиця стану контрольних точок у травні 2014 р.

Контрольні точки (млн.грн.)	$A_{\text{пот тр}^*}$	$A_{\text{пл тр}^{**}}$	$A_{\text{пр тр}^{***}}$	$\Delta A_{\text{без кор}}^{****} = A_{\text{пл тр}} - A_{\text{пр тр}}$
1	2	3	4	5
A 1	800	2850	2658	-192
A2	150	2090	2825	+735
A3	300	280	342	+62
A4	310	400	420	+0,20

$A_{\text{пот тр}^*}$ - поточне значення на контрольній точці на 10 - те травня 2014 р.;

$A_{\text{пл тр}^{**}}$ – плановане значення контрольної точки на кінець травня 2014 за планом 2013 року на 2014 рік; $A_{\text{пр тр}^{***}}$ - реальний прогноз стану контрольної точки на кінець травня без корегуючих дій, з урахуванням показників першого кварталу 2014 р.;

$\Delta A_{\text{без кор}}^{****}$ - відхилення від плану контрольної точки за травень 2014 р. за відсутності корегуючих дій, що є різницею між $A_{\text{пл}}$ та $A_{\text{пр}}$;

Таблиця Г.3 - База даних показників внутрішнього середовища, що формують загрози для виконання бюджету у травні 2014 року.

Найменування загрози	за березень 2014	за квітень 2014	10. травня 2014	Планове кінець травня 2014
1	3	2	4	5
V ₁ – обсяг перевезень, тис. ткм.	1500	1700	800	1600
V ₂ – ціна реалізації, грн. за 1 ткм.	1,9	1,9	1,5	2
V ₃ – витрати на матеріали, грн. на 1 ткм. пробігу, грн.	32	30	30	34
V ₄ – прямі витрати праці на 1 ткм. грн.	25	25	10	27
V ₅ – вартість ремонту основних засобів, тис. грн.	35	35	50	37
V ₆ – інші постійні витрати, тис. грн.	102	100	500	105
V ₇ – витрати електроенергії, млн. грн.	39	35	35	34
V ₈ – витрати на оплату праці офісного персоналу тис. грн.	102	100	300	105
V ₉ управлінські витрати (канцелярські, послуги зв'язку, витрати відрядження)	2,8	3	2	3,2
V ₁₀ – змінні комерційні витрати, тис. грн.	80	100	50	120
V ₁₁ – постійні маркетингові витрати	110	110	90	130

Таблиця Г.4 - База даних показників зовнішнього середовища у травні 2014 р.

Найменування загрози	Кількісна або якісна характеристика загрози
C1	Вантажооборот за січень- березень зменшився на 3,1 % у порівнянні із січнем – березнем 2013р. Однак, очікується падіння попиту на перевезення внаслідок політичної та економічної кризи
C2	За даними аналітичної компанії «Делівері Авто» доля ринку компанії «Трейдінг Ко» постійно зменшується: за 2013 рік з 2,8 % до 2,4 %. Можливе посилення конкуренції і розширення діяльності Нової пошти та Мост Експерес.
C3	Перевезення автомобільним транспортом ізбільшився на 2,2%.
C4	Вантажоперевезення в Україні за 3 місяці 2014 р. зросли на 2,6% .

Продовження таблиці Г.4

C5	Індекс інфляції за січень - квітень 2014 року збільшився на 3,1 %
C6	Курс долара збільшився до 12.61 грн. Та зріс на 2 гн 60 коп. у порівнянні з березнем 2013 р.
C7	Ціни на бензин і дизпаливо у Києві 10 травня 2014 р. зросли в середньому на 42 - 46 копійок у порівнянні до кінця квітня. Один літр дизпального становить 15 грн.
C8	Ціна на газ для України зросла до 4,02 тис грн доларів за 1000 куб. метрів
C9	Ціна реклами на біл – бордах у метро, газетах у січні – лютому зросла у середньому на 5% за останні півроку
C10	Заробітна плата у січні 2014- березні 2014 року по галузі транспорту залишилась майже незмінною.
C11	Передбачається низька наповненість орендних площ, що не повинно позначитися на вартості орендної плати
C12	Можливе подорожчання вартості канцтоварів, послуг ремонту обладнання, прибирання, обслуговування техніки
C13	Не очікуються

Таблиця Г.5 - Результати обробки експертного оцінювання внутрішніх загроз та розрахунок показника інтегрального рівня важливості у тарвні 2014 р.

Загрози B_j	Експерт №1			Експерт №2			Експерт №3			Експерт №4		
	$P_{j,k}$	$L_{j,k}$	$R_{j,k}$	$P_{j,k}$	$L_{j,k}$	$R_{j,k}$	$P_{j,k}$	$L_{j,k}$	$R_{j,k}$	$P_{j,k}$	$L_{j,k}$	$R_{j,k}$
B_1	0,1	5	0,5	0,2	4	0,8	0,3	4	1,2	0,2	5	1
B_2	0,8	5	4	0,7	5	3,5	0,7	4	2,8	0,6	4	2,4
B_3	1	5	5	0,5	5	2,5	0,4	4	1,6	0,5	5	2,5
B_4	0,1	2	0,2	0,2	3	0,6	0,1	2	0,2	0,2	2	0,4
B_5	1	5	5	1	4	4	1	4	4	1	5	5
B_6	0,4	4	1,6	0,5	3	1,5	0,4	4	1,6	0,6	2	1,2
B_7	1	5	5	1	5	5	0,9	5	4,5	0,9	4	3,6
B_8	0,1	1	0,1	0,1	2	0,2	0,1	3	0,3	0,2	3	0,6
B_9	0,3	3	0,9	0,1	2	0,2	0,1	2	0,2	0,2	3	0,6
B_{10}	0,4	4	1,6	0,3	5	1,5	0,4	4	1,6	0,2	5	1
B_{11}	0,6	4	2,4	0,5	4	2	0,4	4	1,6	1	5	5

Таблиця Г.6 - Результати обробки експертного оцінювання зовнішніх загроз та розрахунок показника інтегрального рівня важливості у травні 2014 р.

Загрози C_k	Експерт №1			Експерт №2			Експерт №3			Експерт №4		
	$P_{j,k}$	$L_{j,k}$	$R_{j,k}$	$P_{j,k}$	$L_{j,k}$	$R_{j,k}$	$P_{j,k}$	$L_{j,k}$	$R_{j,k}$	$P_{j,k}$	$L_{j,k}$	$R_{j,k}$
C_1	0,9	5	4,5	0,9	5	4,5	0,8	4	3,2	0,8	4	3,2
C_2	0,7	4	2,8	0,6	3	1,8	0,6	2	1,2	0,9	5	4,5
C_3	1	5	5	1	5	5	1	4	4	0,5	5	2,5
C_4	0,5	4	2	0,4	4	1,6	0,3	2	0,6	0,4	4	1,6
C_5	0,4	5	2	0,4	5	2	0,7	3	2,1	0,5	5	2,5
C_6	1	5	5	1	4	4	1	3	3	1	5	5
C_7	1	5	5	1	4	4	1	3	3	1	5	5
C_8	1	5	5	1	5	5	1	5	5	1	5	5
C_9	0,1	2	0,2	0,1	2	0,2	0,1	2	0,2	0,5	2	1
C_{10}	0,1	1	0,1	0,1	1	0,1	0,2	3	0,6	0,1	2	0,2
C_{11}	0,1	1	0,1	0,2	3	0,6	0,3	3	0,9	0,2	3	0,6
C_{12}	0,1	2	0,2	0,3	3	0,9	0,2	2	0,4	0,3	3	0,9
C_{13}	0,3	3	0,9	0,4	2	0,8	0,4	2	0,8	0,1	3	0,3

Таблиця Г.7.– Результати ранжування оцінок експертів та розрахунок квадрату відхилення суми рангів від середньоарифметичного значення рангу у травні 2014 р.

Найменування загрози	f_1	f_2	f_3	f_4	$F_j; F_k$	$\Delta_j; \Delta_k$	$(\Delta_{j,k})$
1	2	3	4	5	6	7	8
B_1	18	17	14	15	64	17,09	292,07
B_2	9	8	8	12	37	-9,91	98,21
B_3	1	9	10	9	29	-17,91	320,77
B_4	19	19	22	22	82	35,09	1231,3
B_5	1	5	3	1	10	-36,91	1362,3
B_6	14	14	10	14	52	5,09	25,91
B_7	1	1	2	7	11	-35,91	1289,5
B_8	22	21	21	19	83	36,09	1302,4
B_9	16	21	22	19	78	31,09	966,59
B_{10}	14	14	10	15	53	6,09	37,09
B_{11}	11	10	10	1	32	-14,91	222,31
C_1	8	4	5	8	25	-21,91	480,05

Продовження таблиці Г.7

C ₂	10	12	14	6	42	-4,91	24,11
C ₃	1	1	3	9	14	-32,91	1083,07
C ₄	12	13	19	13	57	10,09	101,81
C ₅	12	10	9	9	40	-6,91	47,75
C ₆	1	5	6	1	13	-33,91	1149,89
C ₇	1	5	6	1	13	-33,91	1149,89
C ₈	1	1	1	1	4	-42,91	1841,27
C ₉	19	21	22	15	77	30,09	905,41
C ₁₀	22	24	18	24	88	41,09	1688,39
C ₁₁	22	19	16	19	76	29,09	846,23
C ₁₂	19	16	20	18	73	26,09	680,69
C ₁₃	16	17	17	23	73	26,09	680,69
Сума	270	287	288	281	1126	1267876,0	17827,83

Додаток Д

Таблиця Д.1 - Уточнений прогноз стану контрольних точок на кінець червня з урахуванням показників за червень 2014 р.

контроль- ні точки, млн.грн.	Показники 2013 року та перший квартал 2014 року																	Прогноз за червень
Номер періоду (місяць)	1.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	01	02	03	04	05	
A 1	2,6	2,8	2,5	3,0	3,5	3,3	4,0	3,0	3,3	2,5	2,5	3,0	3,0	3,0	2,6	3,1	2,9	3,03
A2	2,3	2,4	2,5	2,5	2,	2,6	2,1	2,3	2,7	2,4	3,0	2,5	2,7	2,8	2,1	2,7	2,7	2,82
A3	0,4	0,5	0,4	0,3	0,6	0,7	0,4	0,5	0,5	0,3	0,4	0,5	0,5	0,6	0,4	0,4	0,2	0,31
A4.	0,3	0,4	0,5	0,3	0,3	0,5	0,3	0,7	0,7	0,4	0,5	0,4	0,4	0,9	0,5	0,3	0,4	0,37

Таблиця Д.2 – Аналітична таблиця стану контрольних точок у червні 2014 року

Контрольні точки (тис.грн.)	$A_{\text{пот червень}}^*$	$A_{\text{пл черв}}^{**}$	$A_{\text{пр черв}}^{***}$	$\Delta A_{\text{без кор}}^{****}$
1	2	3	4	5
A 1	1200	3600	3392	-208
A2	10	2270	2827	-557
A3	150	230	359	+129
A4	110	350	357	+7

$A_{\text{пот червень}}^*$ - поточне значення на контрольній точці на 10 - те червня 2014 р.; $A_{\text{пл черв}}^{**}$ - плановане значення контрольної точки на кінець травня 2014 за планом 2013 року на 2014 рік; $A_{\text{пр черв}}^{***}$ - реальний прогноз стану контрольної точки на кінець червня без корегуючих дій, з урахуванням показників першого кварталу 2014 р.; $\Delta A_{\text{без кор}}^{****}$ - відхилення від плану контрольної точки за червень 2014 р. за відсутності корегуючих дій, що є різницею між $A_{\text{пл}}$ та $A_{\text{пр}}$;

Таблиця Д. 3 - База даних показників внутрішнього середовища станом на 10 червня
2014 р.

Найменування загрози	за квітень 2014р.	за травень 2014р.	Поточне на 10 червня	Планове кінець червня 2014р.
1	1	2	3	4
V ₁ – обсяг перевезень, тис. ткм.	1800	1500	600	1800
V ₂ – ціна реалізації, грн. за 1 ткм.	1,9	1,9	1	2
V ₃ – витрати на матеріали, грн. на 1 ткм. пробігу, грн.	30	70	10	70
V ₄ – прямі витрати праці на 1 ткм. грн.	24	25	10	24
V ₅ – вартість ремонту основних засобів, тис. грн.	56	50	10	58
V ₆ – інші постійні витрати, тис. грн.	100	102	500	102
V ₇ – витрати електроенергії, тис. грн.	42	34	32	35
V ₈ – витрати на оплату праці офісного персоналу	100	105	30	220
V ₉ управлінські витрати (канцелярські, послуги зв'язку, витрати відрядження)	300	280	100	230
V ₁₀ – змінні комерційні витрати, тис. грн.	120	80	150	130
V ₁₁ – постійні маркетингові витрати	110	110	50	110

Таблиця Д.4 - База даних показників зовнішнього середовища станом на 10 червня
2014 року

Найменування загрози	Кількісна або якісна характеристика загрози
C ₁	Очікується значне падіння попиту на перевезення внаслідок активної діяльності конкурентів
C ₂	Не передбачається, внаслідок посилення політичної та економічної кризи
C ₃	Обсяг перевезення не зменшився за січень- травень відбулось підвищення обсягу перевезень на 6 % у порівнянні з аналогічним періодом 2013 року
C ₄	За січень травень 2014 року цей показник збільшився у відношенні до січня травня 2013 року

Продовження таблиці Д.4

C ₅	Індекс інфляції за січень – травень 2014 року збільшився на 3,7 % і на кінець травня вона становила 103,8 у порівнянні з початком року, коли у січні інфляція складала 100,2
C ₆	Курс долара збільшився до 12.00 грн. Зріс на 2 грн 00 коп у порівнянні з березнем
C ₇	Очікується збільшення ціни на дизельне паливо
C ₈	Очікується підвищення цін та тарифів на електроенергію
C ₉	Ціна реклами на біл-бордах у метро, газетах, сайтах залишатиметься незмінною
C ₁₀	Заробітна плата у січні 2014_ травні 2014 року по галузі транспорту залишилась майже незмінною. Заробітна плата за квітень 2014 року індексується в межах прожиткового мінімуму на цей період 1218 грн.
C ₁₁	Передбачається низька наповненість орендних площ, що не повинно позначитись на вартості орендної плати
C ₁₂	Можливе подорожчання вартості канцтоварів, послуг ремонту обладнання, прибирання, обслуговування техніки
C ₁₃	Не очікуються

Таблиця Д.5 – Результати обробки експертного опитування та розрахунок показника інтегрального рівня важливості у червні 2014 року

Загроза	Експерт №1			Експерт №2			Експерт №3			Експерт №4		
	$P_{j,k}$	$L_{j,k}$	$R_{j,k}$	$P_{j,k}$	$L_{j,k}$	$R_{j,k}$	$P_{j,k}$	$L_{j,k}$	$R_{j,k}$	$P_{j,k}$	$L_{j,k}$	$R_{j,k}$
B ₁	0,8	4	3,2	1	5	5	0,8	4	3,2	1	5	5
B ₂	0,3	3	0,9	0,2	3	0,6	0,2	4	0,8	0,3	3	0,9
B ₃	1	4	4	1	5	5	1	4	4	1	4	4
B ₄	0,2	5	1	0,4	3	1,2	0,1	2	0,2	0,2	1	0,2
B ₅	0,2	4	0,8	0,3	3	0,9	0,2	4	0,8	0,2	2	0,4
B ₆	0,3	3	0,9	0,2	2	0,4	0,3	4	1,2	0,3	1	0,3
B ₇	0,9	5	4,5	1	5	5	0,9	5	4,5	0,9	4	3,6
B ₈	0,2	2	0,4	0,2	3	0,6	0,4	3	1,2	0,1	2	0,2
B ₉	1	2	2	0,1	1	0,1	0,4	2	0,8	0,8	2	1,6
B ₁₀	0,2	5	1	0,9	5	4,5	0,9	4	3,6	0,9	4	3,6
B ₁₁	1	2	2	0,1	3	0,3	0,2	4	0,8	0,1	2	0,2

Продовження табл. Д.5

C ₁	1	5	5	1	5	5	0,9	4	3,6	0,9	5	4,5
C ₂	0,2	3	0,6	0,2	3	0,6	0,3	2	0,6	0,2	3	0,6
C ₃	0,2	4	0,8	0,2	3	0,6	0,3	4	1,2	0,1	4	0,4
C ₄	0,1	4	0,4	0,1	3	0,3	0,4	2	0,8	0,2	4	0,8
C ₅	1	5	5	0,9	4	3,6	1	3	3	0,9	5	4,5
C ₆	0,2	5	1	0,2	3	0,6	0,7	3	2,1	0,2	4	0,8
C ₇	1	5	5	0,9	4	3,6	0,9	3	2,7	0,9	5	4,5
C ₈	0,4	2	0,8	0,7	3	2,1	0,2	5	1	0,3	2	0,6
C ₉	0,2	4	0,8	0,5	3	1,5	0,2	2	0,4	0,4	2	0,8
C ₁₀	0,4	1	0,4	0,4	3	1,2	0,3	3	0,9	0,1	4	0,4
C ₁₁	0,2	3	0,6	0,3	3	0,9	0,4	3	1,2	0,2	4	0,8
C ₁₂	0,2	2	0,4	0,2	3	0,6	0,3	2	0,6	0,2	3	0,6
C ₁₃	0,1	2	0,2	0,2	3	0,6	0,3	2	0,6	0,1	3	0,3

Таблиця Д. 6 – Результати ранжування оцінок експертів та розрахунок квадрату відхилення суми рангів від середньоарифметичного значення рангу у червні 2014 р.

Найменування загрози	f ₁	f ₂	f ₃	f ₄	F _j ; F _k	Δ _j ; Δ _k	(Δ _{j,k}) ²
1	2	3	4	5	6	7	8
B ₁	6	1	6	1	14	32,45	1053,00
B ₂	11	16	19	10	56	9,55	91,20
B ₃	5	1	2	5	13	-33,45	1118,90
B ₄	17	9	24	16	66	19,55	382,20
B ₅	13	14	15	21	63	16,55	273,90
B ₆	11	22	12	19	64	17,55	308,00
B ₇	4	1	1	6	12	-34,45	1186,80
B ₈	20	16	9	24	69	22,55	508,50
B ₉	7	24	15	8	54	7,55	57,00
B ₁₀	10	5	3	6	24	-22,45	504,00
B ₁₁	7	8	8	9	32	-14,45	208,80
C ₁	1	1	3	2	7	-39,45	1556,30
C ₂	17	16	21	16	70	23,55	554,60
C ₃	13	9	11	11	44	-2,45	6,00
C ₄	20	23	15	11	69	22,55	508,50
C ₅	1	6	7	2	16	-30,45	927,20

Продовження табл. Д.6

C6	13	16	19	11	59	12,55	157,50
C7	1	6	3	2	12	-34,45	1186,80
C8	13	13	15	19	60	13,55	183,60
C9	9	9	12	11	41	-5,45	29,70
C10	20	9	12	21	62	15,55	241,80
C11	17	14	9	11	51	4,55	20,70
C12	20	16	21	16	73	26,55	704,90
C13	20	16	23	23	82	35,55	1263,80
Сума	276	271	285	281	1113	1238769,00	13033,76



33027, м. Рівне, вул. Данила Галицького, 25
Тел/факс 8(0362)23-10-41
E-mail: ulp@ukrpost.net
п/р 26000060225693 в РФ "Приватбанк", МФО
333391, код ЄДРПОУ 35776694, ПІН 357766917166,
С-во ПДВ № 100105571

Товариство з обмеженою відповідальністю
„УКРАЇНСЬКИЙ ЛОГІСТИЧНИЙ ПРОВАЙДЕР“

Limited Liability Company
„UKRAINIAN LOGISTICS PROVIDER“

UA-33027, Ukraine, Rivne,
D. Galickogo str., 25; tel/fax: +38 0362 23 10 41
E-mail: ulp@ukrpost.net
Account 26000054704249; Bank of Beneficiary: Privatbank,
Ukraine; SWIFT CODE: PBANUA2X

ЗАТВЕРДЖУЮ
Директор
«УЛП»

«28» листопада 2014 року

АКТ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Акт про впровадження результатів наукового дослідження за темою дисертаційної роботи Софійчук Катерини Костянтинівни: «Науково – методичне забезпечення контролінгу у системі управління підприємством» на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 - економіка та управління підприємствами.

На сучасних підприємствах особливо актуальним є використання технології контролінгу, тому до впровадження на підприємстві були прийняті методики Софійчук К.К., щодо забезпечення контролінгової діяльності підприємства.

Розроблене науково – методичне забезпечення використовується у процесі управління фінансовою стратегією компанії. На основі розробленого Софійчук К.К. методичного комплексу контролінгу по виявленню та оцінці небезпечних загроз середовища підприємством приймаються рішення щодо своєчасних превентивних управлінських дій та корекції відповідних стратегій.

Розроблені дисертанткою пропозиції дали змогу підвищити ефективність контролю та управління реалізацією стратегій на підприємстві.

Директор ТзОВ «УЛП»



С.А. Шевчук

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор

ПБК ААЗ Трейдинг Ко

М. Саада

«8» грудня 2014 року

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

Акт про впровадження результатів наукового дослідження за темою дисертаційної роботи Софійчук Катерини Костянтинівни «Науково – методичне забезпечення контролінгу у системі управління підприємством» на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 - економіка та управління підприємствами.

В сучасних умовах функціонування підприємства особливої актуальності набувають нові наукові методи управління, що спрямовані на підвищення його адаптаційних можливостей.

Наукові результати та рекомендації Софійчук К. К. щодо виявленого переліку найбільш небезпечних загроз середовища підприємства були використані в управлінні реалізацією стратегії компанії.

Зокрема при реалізації функціональних та оперативних стратегій були використані висновки та пропозиції Софійчук К. К. щодо впровадження превентивних заходів для нейтралізації виявлених загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ у господарську діяльність підприємства.

Методики виявлення, діагностування та кількісної оцінки загроз використовувались у відділі організації перевезень для підтримки процесу прийняття рішень. Загалом, можна зробити висновок, що методики з контролінгу, запропоновані Софійчук К. К. позитивно вплинули на діяльність підприємства.

Директор

М.Саада

2014 року



ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор

РЕП - Транс

Хометт А. С.

09 2014 року

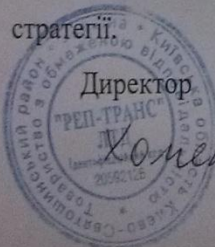
АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

Акт про впровадження результатів наукового дослідження за темою дисертаційної роботи Софійчук Катерини Костянтинівни: «Науково – методичне забезпечення контролінгу у системі управління підприємством» на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 - економіка та управління підприємствами.

Критичний аналіз наукових результатів, отриманих дисертанткою Софійчук К. К. за темою: «Науково – методичне забезпечення контролінгу у системі управління підприємством» дав змогу дійти висновку, що вони мають практичну цінність для діяльності авто - транспортного підприємства.

У поточній діяльності підприємства використовуються алгоритми виявлення ризиків та загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ та окремі рекомендації дисертантки щодо здійснення превентивного контролю у процесі реалізації оперативних та тактичних планів підприємства.

Представлені наукові результати та рекомендації Софійчук К. К. щодо кількісної оцінки ймовірних загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства були використані та прийняті до уваги у процесі прийняття управлінських рішень. У практичну діяльність підприємства також була впроваджена методика оцінки ефективності дій контролінгу в процесі реалізації стратегії.

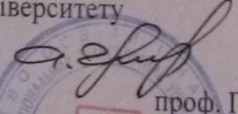


Директор

Хометт А. С.

« 13 » 09 2014 року

ЗАТВЕРДЖУЮ
Проректор з навчальної роботи
Національного транспортного
університету


проф. Гришук О.К.
" 4 " 12 2014р.

АКТ

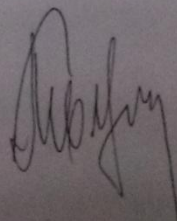
про впровадження результатів дисертаційної роботи Софійчук Катерини Костянтинівни

на тему: «Науково – методичне забезпечення контролінгу у системі управління підприємством» у навчальний процес

Я, що нижче підписався, завідувач кафедри «Менеджмент» М.Н. Бідняк склав цей акт про те, що результати наукових досліджень за темою дисертаційної роботи Софійчук Катерини Костянтинівни «Науково – методичне забезпечення контролінгу у системі управління підприємством» використовуються в навчальному процесі Національного транспортного університету, на факультеті «Економіки, менеджменту і права», на кафедрі «Менеджмент».

Найменування впровадженого результату	Форма впровадження та досягнутий практичний ефект
Навчальні програми з дисциплін: - «Основи менеджменту» - «Стратегічне управління» - «Фінансовий менеджмент» - «Контролінг»	Матеріали дисертаційної роботи впроваджені у вигляді конспектів лекцій та реалізовані у навчальних програмах. Впровадження зазначених методичних матеріалів дозволило здійснювати комплексне вивчення студентами названих навчальних дисциплін з використанням досвіду з контролінгу як сучасної концепції управління підприємством в умовах мінливого середовища, яка включає методичне забезпечення для здійснення планування, координації та контролю діяльності функціональних підсистем організації.

Завідувач кафедри
«Менеджмент»



М.Н. Бідняк