

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра економіки та економічної теорії

ВОЛОШИН Ірина Віталіївна

Контролінг в процесі впровадження стратегічних змін в компанії / Controlling in the process of implementing company strategic changes

спеціальність: 051 – Економіка
освітньо-професійна програма – Економіка та управління підприємством

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи ЕУПм-21
Волошин Ірина

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Л. А. Ляхович

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

“ ___ ” _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ **В.В. Козюк**
підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНТРОЛІНГУ ТА ЙОГО МІСЦЕ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
1. Поняття "контролінг", його суть, завдання, функції та причини його виникнення.....	8
2. Роль контролінгу у процесі стратегічного управління підприємством.....	16
3. Контролінг як інтегрована інформаційно-аналітична система управління.....	22
Висновки до розділу 1.....	27
Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ КОНТРОЛІНГУ В ПРОЦЕСІ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН ТДВ "РІВНЕХОЛОД"	
1. Характеристика ринкової структури у галузі та місце в ній ТДВ "РІВНЕХОЛОД".....	29
2. Аналіз процесу контролінгу на ТДВ "РІВНЕХОЛОД".....	35
3. Обґрунтування необхідності впровадження системи контролінгу на підприємстві.....	42
Висновки до розділу 2.....	49
Розділ 3. ДОЦІЛЬНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛІНГУ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА	
1. Розробка сучасної концепції контролінгу як системи управління підприємством ТДВ "РІВНЕХОЛОД".....	52
2. Механізми реалізації напрямів удосконалення контролінгу в процесі впровадження стратегічних змін розвитку підприємства.....	60
Висновки до розділу 3.....	69
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	80

«Декларація доброчесності»

Я, Волошин Ірина Віталіївна, підтверджую, що сама написала цю роботу і не використовувала жодних інших, окрім цитованих, джерел інформації. Дослівні вирази або фрази, які цитуються, позначаються як такі; інші недослівні запозичення чи ремінісценції, наведені в тексті цієї роботи, містять актуальну інформацію щодо первинних джерел наведеного контенту. Робота у цій безпосередньо або змістовно аналогічній формі не була раніше опублікована чи оприлюднена. Усе зазначене вище посвідчую власноручним підписом.

Підпис

Дата

АНОТАЦІЯ

Волошин І. В. Контролінг в процесі впровадження стратегічних змін в компанії. –Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 051 “Економіка”, освітньо-професійної програма «Економіка та управління підприємством». – Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2021.

У роботі розглянуто теоретичні та практичні основи застосування ефективної системи контролінгу в процесі впровадження стратегічних змін у компаніях. Проведено дослідження особливостей контролінгу на ТДВ «Рівнехолод». Обґрунтовано доцільність впровадження та вдосконалення контролінгу для оптимізації роботи підприємства.

SUMMARY

Voloshyn I.V. Controlling in the process of implementing company strategic changes. -Manuscript.

Research for gaining the master’s degree on specialty 051 “Economics”, education program “Economy and management of an enterprise”. – West Ukrainian national university, Ternopil, 2021.

The paper considers the theoretical and practical foundations of the application of an effective controlling system in the process of implementing strategic changes in companies. A study of the features of controlling at "Rivneholod". The expediency of introduction and improvement of controlling for optimization of work of the enterprise is substantiated.

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні компаніям для прийняття вірних рішень необхідно впроваджувати нові управлінські технології та застосовувати сучасні методики. Цифровізація, науково-технічний прогрес, висока динамічність зовнішнього середовища змушують підприємства трансформуватись на дедалі складніші системи. Для забезпечення керованості таких систем, реалізації ефективних механізмів координації їх внутрішніх бізнес-процесів потрібне використання в управлінні ними концепції контролінгу.

Теоретико-методологічні, методичні та практичні аспекти щодо застосування контролінгу та необхідності впровадження системи контролінгу в компаніях висвітлено у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. У роботі були використані праці А. Дайте, Р. Манна і Е. Майера, напрацювання М.С. Пушкаря та інших.

Незважаючи на значний обсяг наукових досліджень, подальшої уваги та вирішення потребують питання обґрунтування теоретико–методичних засад та науково–практичних підходів щодо застосування системи контролінгу в процесі впровадження стратегічних змін у компаніях.

Мета та завдання магістерської роботи. Мета полягає у розробленні теоретичних та практичних рекомендацій щодо впровадження системи контролінгу, як важливого механізму розвитку компанії.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішений такий ряд поставлених **задач**:

1. Визначено роль контролінгу у процесі стратегічного управління підприємством.
2. Розглянуто основні принципи реалізації системи контролінгу на підприємстві в сучасних умовах, її структуру і особливості.
3. Проаналізовано процес контролінгу та обґрунтовано необхідність впровадження його системи на ТДВ «Рівнехолод».

4. Розроблено практичні рекомендації з розроблення концепції контролінгу на ТДВ «Рівнехолод».

5. Розроблено пропозиції щодо реалізації напрямків удосконалення контролінгу в процесі впровадження стратегічних змін розвитку підприємства.

Об'єкт дослідження – це процеси управління стратегічними змінами в компаніях на засадах контролінгу.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти використання контролінгу в процесі впровадження стратегічних змін в компанії.

Методи дослідження. Для проведення дослідження було використано загальнонаукові методи, а саме: спостереження, порівняння, узагальнення, аналіз і синтез.

Інформаційна база: для проведення дослідження були використані дані Державної служби статистики України, науково-методичні праці вітчизняних і зарубіжних учених-економістів; публічна інформація, інтернет-ресурси.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення роботи було обговорено на: «Стратегічний контролінг в системі управління підприємством». Студентська науково-практична конференція «Економіка бізнесу: виклики діджиталізації та стратегії розвитку» (м. Тернопіль, ЗУНУ, 22 квітня 2021 р.); «Організаційно-методологічні основи формування системи контролінгу на підприємстві». VI науково-практична конференція студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (м. Тернопіль, ЗУНУ, 28 жовтня 2021 р.); «Стратегічний контролінг в системі управління підприємством». XIX Міжнародна науково-практична конференція «Безпека промислового підприємства: інженерні та управлінські рішення» (м. Мінськ, Білоруський національний технічний університет, 16 листопада 2021 р.).

Практичне значення одержаних результатів. Висновки та пропозиції, що подані у роботі, можуть бути використані у процесі управління

стратегічними змінами в компанії на засадах контролінгу задля забезпечення її ефективного функціонування та досягнення поставлених цілей.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 52 найменувань та двох додатків.

У тексті роботи міститься 10 рисунків та 8 таблиць. Загальний обсяг роботи становить 80 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНТРОЛІНГУ ТА ЙОГО МІСЦЕ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття «контролінг», його суть, завдання, функції та причини його виникнення

Сьогодні традиційні системи управління підприємствами вичерпали свої можливості, і тому перед економічними суб'єктами постало питання пошуку нових інноваційних рішень та моделей ефективного управління. Саме таким інструментом виступає контролінг, як «...багатоступенева система планування і контролю діяльності підприємства» [1, с. 252].

На даний момент у літературі не існує однозначності у трактуванні терміну «контролінг», що обумовлено різним баченням його місця, ролі, позиціонування в системі управління та іншими аспектами.

На початку ХХ ст. у США, «...разом із виникненням процесу контролінгу та його подальшим активним упровадженням у європейських країнах із ринковою економікою з'явилися публікації, в яких започатковано дослідження змісту контролінгу» [24, с. 18].

Відмінності в інтерпретації поняття «контролінг» представниками провідних шкіл пов'язані з розумінням призначення системи управління відповідно до менталітету користувачів. У табл. 1.1. охарактеризовано дані підходи.

Таблиця 1.1

Трактування контролінгу провідним науковими школами

Назва школи	Характеристика
Американська школа	Акцентування на прикладному аспекті. Функціонування в системі менеджменту компанії. Орієнтованість на потреби ринку. Урахування потреб клієнтів.

Японська школа	Зосередженість на розширенні ринкової частки. Акцентування на інноваційному аспекті у розрізі здійснення продуктових інновацій.
Німецька школа	Побудова з урахуванням принципу «системності». Націленість на якісне вирішення конкретних завдань з аналітичною складовою.

Англо-американська модель зосереджена в основному на декількох аспектах, зокрема на обліку, плануванні, інформації та аналізі:

- Розробка та координація планів, контроль за їх виконання.
- Порівняння отриманих результатів з плановими.
- Інформування про результати та аналіз діяльності на всіх рівнях менеджменту.
- Аналіз різних сфер управління, всіх процесів на різних їх етапах, оцінка організаційних структур тощо.
- Формування принципів та методів роботи у сфері оподаткування.
- Вивчення економічних, соціальних та політичних факторів та оцінка їх впливу на компанію.

У німецькій концепції менеджменту під «контролем» розуміють інструмент, навіть філософію координації та управління, що певною мірою відноситься до сфери управлінського обліку та систем управління й моніторингу.

Контролінг виконує низку завдань з аналізу, планування, управління та контролю, а саме: консультування та координація під час підготовки бюджету; консультування та координація у процесі стратегічного планування; консультування та координація у процесі оперативного планування; управління формуванням витрат/результатів; внутрішнє інформування процесів управління, консультування та координація процесів інвестиційного планування, проведення спеціальних економічних досліджень.

На рис. 1.1 представлена порівняльна характеристика основних аспектів моделей контролінгу досліджуваних шкіл.



Рис. 1.1. Порівняльна характеристика німецької та англо-американської моделей контролінгу*

* Джерело: побудовано на основі [24]

Основу англо-американської моделі складає орієнтація на зовнішніх користувачів (регуляторів, інвесторів тощо), тому вона базується на методах аудиту та ревізії, щодо німецької моделі управління, то на перше місце поставлено комплекс завдань із планування з використанням інтегрованої

системи планово-контрольних розрахунків на базі інформації управлінського обліку.

У Німеччині займаються теоретичними розробками даної системи, вирішення конкретних завдань другорядне. У США, навпаки, домінує прагматичний підхід: тут контролінг вже пов'язаний з менеджментом, найбільш орієнтований вимоги ринку й потреби клієнтів.

Контролінг (від англ. «Controlling»-контроль або перевірка) - спеціальний метод і система інструментів, призначених для функціональної підтримки управління підприємством, що охоплює управління інформацією, її планування, інтерактивну організацію, стимулювання та контроль.

Контролінг можна розглядати як досить нове явище в сучасній теорії та практиці управління, яке виникає на стику економічного аналізу, планування, внутрішнього обліку та управління, теорії рішень, математичного моделювання, теорії систем та інформаційно-організаційного моделювання.

А. Дайте [12] у своїх працях визначає контролінг як концепцію управління підприємством, орієнтовану на систему обліку та інформаційну систему підприємства, а у роботах Р. Манна і Е. Майєра [32] зазначено, що контролінг виступає системою управління прибутком підприємства.

«Контролінг – це функціонально відособлений напрямок економічної роботи на підприємстві, зв'язаний з реалізацією фінансово-економічної функції у менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень» [10, с. 7].

Великий внесок щодо дослідження теоретичних та практичних аспектів процесу контролінгу принесли напрацювання М.С. Пушкаря [38; 39]. Він визначив превентивний аспект контролінгу, ціллю якого виступає «діагностика фактичного техніко-економічного та фінансового стану, порівняння його з прогнозованим, виявлення тенденцій і закономірностей розвитку економіки підприємств відповідно до головної мети, попередження будь-якого негативного впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на фінансовий результат і положення на ринку» [38, с. 32].

Завдяки застосуванню контролінгу підприємство має змогу перейти на новий вищий рівень, направляючи діяльність різноманітних служб та підрозділів на досягнення оперативних та стратегічних цілей.

Контролінг є системою ефективного управління підприємством, яка орієнтована «на довгострокову роботу на базі використання методів і прийомів сучасного менеджменту. Контролінг сприяє інтеграції та об'єднанню в єдине ціле обліку, планування, контролю та аналізу, на основі поточного зіставлення планових та фактичних показників, де головною метою є успішність функціонування підприємства» [26, с.37].

Загалом основною метою контролінгу є орієнтація управлінського процесу на досягнення поставлених цілей.

Типовий процес контролю включає порівняння фактичних показників із запланованими, вимірювання різниці між двома станами, визначення причин розбіжностей і коригувальні дії, а також подальше розгортання коригувальних заходів для усунення або мінімізації виявленої різниці.

«Контролінг покликаний забезпечувати процес своєчасної орієнтації управлінського процесу на досягнення цілей, які стоять перед підприємством. Відповідно, основними напрямками діяльності контролінгу є»:

- 1) координація управлінської діяльності з метою досягнення цілей підприємства;
- 2) інформаційна та консультаційна підтримка прийняття управлінських рішень;
- 3) створення інформаційної системи управління підприємством;
- 4) забезпечення раціональності управлінського процесу. [5, с. 17].

Досягнення цілей системи контролінгу забезпечується реалізацією завдань, у яких внаслідок взаємозв'язку та взаємодії різних її елементів потрібно досягти конкретних фінансових показників, які дозволять сформулювати висновки про ефективність управління та розвитку підприємства. Отож основними завданнями контролінгу можна назвати такі:

1. інформаційне забезпечення процесів обліку, планування та прогнозування;
2. регулювання та контроль за виробничими та фінансовими аспектами діяльності підприємства;
3. виконання функції інтеграції, системної організації та координації;
4. планування (оперативне, стратегічне, інвестиційне);
5. контроль (порівняння заданих та фактичних показників, аналіз відносин, аналіз переваг та недоліків);
6. управління (проведення заходів щодо розроблення, коригування стратегій та завдань)

Для того, щоб більш повно розкрити сутність системи контролінгу, необхідно виокремити низку функцій, які він виконує, зокрема:

- Інформаційна функція (пов'язана з виробленням контролінгової інформації для управління інформаційними потоками, що надходять до відділу контролінгу).
- Функція обліку (у тому числі порівняння планових показників з фактичними показниками для вимірювання та оцінки рівня досягнення цілей, встановлення допустимих меж відхилень від встановлених параметрів, пояснення причин відхилень та підготовки рекомендацій, щодо зменшення їх кількості).
- Аналітична функція (втілюється у формулюванні основних контрольних показників для оцінки ефективності суб'єкта, визначенні ступеня впливу різних факторів на кінцевий результат, підготовці заходів щодо запобігання та усунення майбутніх відхилень, розрахунку прибутковості й оцінці доцільності тієї чи іншої комерційної угоди).
- Координуюча функція (реалізується шляхом досягнення узгодженості між окремими виробничими планами, короткостроковими і довгостроковими планами, складання бюджетів, формування планово-цільової інформації).

- «Специфічна функція контролю полягає в оцінці альтернатив управлінським рішенням. Контролінг підготував різні можливі методи досягнення поставлених цілей з коментарями та обґрунтуванням» [47, с. 82].

Причиною виникнення контролінгу є наявність на підприємствах зазначених проблем [52, с. 28]:

1. Низький рівень фінансової грамотності структурних підрозділів, які надають звіти безпосередньому керівництву щодо досягнутих результатів своєї роботи;

2. Наявність не в повному обсязі інформації щодо стану підприємства для подальшого опрацювання;

3. Значна кількість відхилень між плановими та фактичними показниками;

4. Неefективне управління витратами: відсутність розуміння структури витрат, собівартості виробленої продукції, доцільності виробництва/окупності того чи іншого продукту;

5. Нестача оборотних коштів;

6. Відсутність ефективної податкової політики, що веде до збільшення оподаткованої основи;

7. Велика залежність від умов в зовнішньому середовищі;

Виділяють три основні напрямки впровадження системи контролінгу на підприємстві:

- підготовчий етап, що включає в себе вивчення та аналіз поточного стану підприємства, експрес-аналіз бізнес-процесів;

- етап застосування;

- етап автоматизації, який реалізується у разі потреби чи наявності бажання автоматизації цього процесу у керівництва організації.

На першому етапі одним із найважливіших організаційних моментів є формалізація роботи механізмів контролінгу, за які різною мірою відповідають декілька відділів. Оскільки основна мета контролінгу, як механізму – оперативність надання реальної інформації про організацію, її успіхи та

можливі загрози, механізм контролінгу має бути регламентований внутрішніми документами підприємства, щоб досягти максимальної швидкості надання всієї необхідної для консолідації інформації, а також її прозорості та актуальності.

На другому етапі безпосередньо вносяться зміни до системи управління підприємством за такими напрямками:

- зміни у системі управління;
- зміни в організаційній структурі підприємства;
- організація чи вдосконалення інформаційних потоків;
- включення персоналу до системи контролінгу, його адаптація.

На третьому етапі впровадження системи контролінгу стає очевидним необхідність організації супутнього відділу – відділу автоматизації, чийм обов'язком буде не лише автоматизація роботи відділу контролінгу, а й багатьох інших відділів, таких як відділ бюджетування, відділ продажу та інших. Також автоматизація торкнеться і всіх процесів документообігу на підприємстві.

Отже, головною метою системи контролінгу є орієнтація управлінського процесу на досягнення поставлених цілей. Завдяки великій кількості задач, та виконуваних функцій, контролінг для підприємства створює найкращі умови для розвитку в майбутньому. Застосування даної системи, дозволяє підприємствам володіти точною інформацією про стан середовища, ефективно управляти витратами, здійснювати планування у довгострокових та короткострокових періодах, оперативно реагувати на можливі загрози.

1.2. Роль контролінгу в процесі стратегічного управління підприємством

Через динамічні зміни зовнішнього середовища, вітчизняні підприємства потребують комплексного вирішення багатьох проблем, пов'язаних з використанням нових підходів до стратегічного управління. Одним із засобів

вдосконалення системи стратегічного управління є стратегічний контролінг, який спрямований на підвищення конкурентоспроможності та довгостроковий розвиток потенціалу підприємства в умовах невизначеності та змін зовнішнього середовища.

«Система стратегічного контролінгу кожного підприємства виключно індивідуальна, що обумовлено різними видами підприємств, рівня розвитку та соціально-економічного потенціалу регіону, в якому функціонує підприємство, ефективності управління, стилю керівництва, професіоналізму та кваліфікації кадрів, специфіки постачальників, покупців та конкурентів, обраної стратегії, рівня ризику торгової діяльності та ін» [3].

Сучасне управління промисловим підприємством все більшу увагу приділяє стратегічному контролінгу. Адже саме на стратегічному рівні закладається потенціал існування та подальшого розвитку підприємства.

«Інструментарій контролінгу в системі стратегічного управління характеризується значною різноманітністю (див. рис. 1.2). Так, стратегічний контролінг передбачає застосування таких інструментів, як SNW аналіз, STEP-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз сил конкурентоспроможності М. Портера, бенчмаркінг» [36].

Зазначені інструменти дозволяють дослідити складові (внутрішню та зовнішню) середовища підприємства, стосовно яких виконуються процедури стратегічного управління.

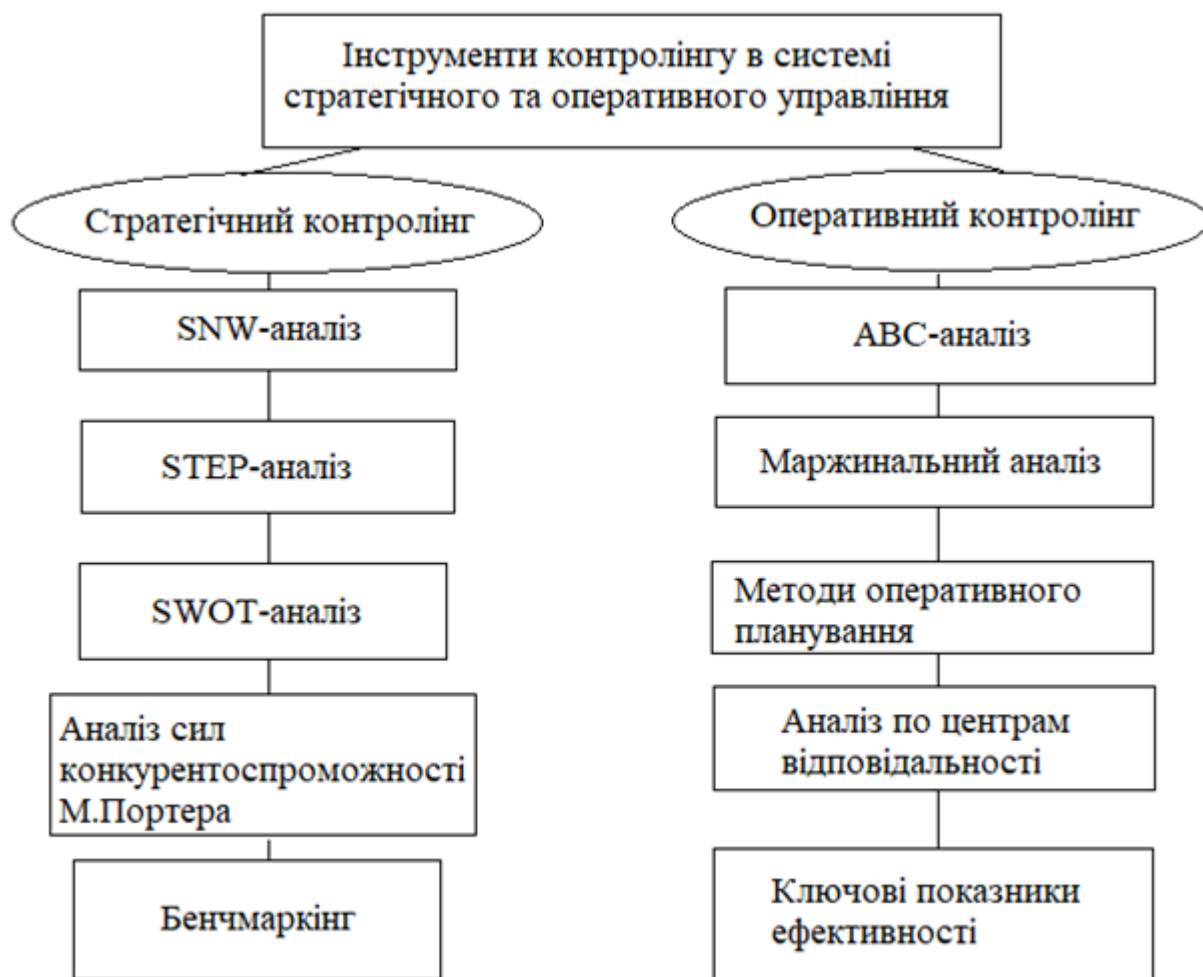


Рис. 1.2. Інструменти контролінгу в системі стратегічного та оперативного управління*

*Джерело: побудовано на основі [45]

SNW-аналіз призначений для діагностики стану внутрішнього бізнес-середовища підприємства – дозволяє оцінити його стратегічний потенціал та якісні й кількісні характеристики його стану.

Метод аналізу SNW полягає в оцінці ключових елементів організації. Кількість факторів, необхідних для аналізу, в кожному конкретному випадку визначається індивідуально.

STEP-аналіз, також відомий як PEST-аналіз, призначений для оцінки стратегічного клімату зовнішнього середовища. Експертна оцінка факторів навколишнього середовища у межах STEP-аналізу – інструмент, який дозволяє

визначити політичні, економічні, соціальні та технічні фактори, що можуть вплинути на стратегію компанії.

Важливим інструментом стратегічного контролінгу є SWOT-аналіз, метою якого є вивчення зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища підприємства. Він спрямований «...на узагальнення даних, отриманих під час аналізу сильних та слабких сторін підприємства, сприятливих та негативних зовнішніх факторів, можливостей підприємства та потенційних загроз його діяльності, а також можливостей підприємства щодо спрямування використання своїх сильних сторін з метою усунення негативних факторів зовнішнього середовища та максимального використання сприятливих факторів довкілля та можливостей підприємства» [45].

За допомогою SWOT-аналізу визначається позиція підприємства на ринку, де функціонує суб'єкт, можливості перемоги у конкурентній боротьбі, вибір конкурентної стратегії на найближчу перспективу.

При стратегічному контролінгу широко використовуються такі інструмент, як модель конкурентоспроможності М. Портера. Основна ідея цієї моделі полягає в тому, що для формування стратегії розвитку компанії необхідно враховувати п'ять основних сил, щоб отримати чітке уявлення про зовнішнє середовище компанії, що дає можливість сформулювати найкращу стратегію для неї. Методикою виділяються п'ять сил, «...що визначають рівень конкуренції, і, отже, привабливості ведення бізнесу у конкретній галузі. П'ять сил Портера включають:

- аналіз загрози появи продуктів-замінників;
- аналіз загрози появи нових гравців;
- аналіз ринкової влади постачальників;
- аналіз ринкової влади споживачів;
- аналіз рівня конкурентної боротьби» [36].

Одним із найефективніших інструментів, які використовуються підприємствами останніми роками, є бенчмаркінг, який є дослідницьким

процесом, спрямованим на довгострокове планування збутової та маркетингової стратегії.

В основу бенчмаркінгу «...покладено використання кращих практик партнерів та конкурентів на ринку у сферах галузевого, міжгалузевого, національної та міжнаціональної взаємодії. У загальному вигляді бенчмаркінг торговельного підприємства орієнтований на зіставлення показників продажу товарів конкретного торгового підприємства з показниками інших торгових організацій того ж напрямку продажів. Завдяки такому зіставленню досягається виявлення напрямку інвестиційної діяльності та виявляються можливості для внутрішньо-організаційних змін» [27].

Функціональний бенчмаркінг спрямований на аналіз і порівняння параметрів його локальних функцій з аналогічними параметрами найбільш успішних компаній. Такими параметрами є робочий процес, операції, прийоми.

Виділимо основні прийоми та методи контролінгу в системі стратегічного управління компанією [35, с.137–141; 34, с. 330–333]:

- Аналіз конкуренції. Зазвичай, служба контролінгу покликана забезпечити підприємству (компанії) функціонування у довгостроковій перспективі. Це означатиме, що компанія успішно вирішить різноманітні свої завдання, приносячи своєю діяльністю задоволення тим, хто входить у сферу ділової взаємодії (покупці, співробітники, власники). Але для цього необхідно, щоб продукція чи послуги, які продукує компанія, мали свої конкурентні переваги.

- Портфельний аналіз - новий метод, що дозволяє покращити стратегічне планування в організації. Цей метод передбачає аналіз стратегій організації як вектору дій у довгостроковому плані. На базі результатів портфельного аналізу керівництво може приймати більш виважені рішення щодо напрямів діяльності фірми у майбутньому. За допомогою такого аналізу фірму поділяють на стратегічні бізнес-одиниці та аналізують їх окремо. Організація складається з окремих стратегічних сегментів бізнесу, які аналізують з урахуванням їх взаємовпливу. Стратегічний сегмент бізнесу є

продуктово-ринковою комбінацією, для якої можна розробити самостійну стратегію розвитку. Шанси та ризики кожного стратегічного сегменту бізнесу залежить від певних чинників успіху. Стратегічна бізнес-одиниця охоплює однорідні програми продуктів та послуг для одного специфічного ринку з єдиною конкурентною ситуацією.

- Аналіз потенціалу. Потенціал - це здатність підприємства забезпечити життєздатність та можливість отримати прибуток у майбутньому. Там, де сьогодні немає потенціалу, завтра не буде прибутку. Тому служба контролінгу раз на рік проводить аналіз потенціалу, щоб систематично визначати ступінь та ефективність його використання. Для цього спочатку слід встановити найважливіші критерії оцінки потенціалу, необхідного для успішних дій на ринку у всіх функціональних сферах діяльності організації, насамперед у маркетингу та збуті. Скласти перелік критеріїв та ранжувати їх за ступенем важливості можна на внутрішньо-фірмовому семінарі менеджерів.

Проте слід зауважити, що використання контролінгу при стратегічному управлінні може привести не лише до позитивних наслідків у майбутньому, а й при безграмотному використанні інструментарію може з'явитися низка проблем, зокрема:

- спад у продажах через скорочення видатків населення;
- зниження кількості клієнтів, які чекають на кращі умови для покупки.

Продаж скорочується у випадках, пов'язаних зі зменшенням доходу покупців. Не розвиваючи бізнес під час кризи, можна очікувати на значне скорочення кількості клієнтів і відповідно послаблення позиції на ринку. Перевагу клієнти віддають більш надійним компаніям, які навіть у складних економічних та інших екзогенних умовах мають побудовану стратегію розвитку свого бізнесу.

Стратегічний контролінг сьогодні має бути спрямований на підвищення ефективності, покращення якості на етапі продажу. Щоб залишатися попереду конкурентів, інструменти стратегічного контролінгу повинні бути націлені на

пошуки помилок та виправлення ситуації. Помилки використання інструментів стратегічного контролінгу пов'язані з певними факторами, зокрема такими:

- форма конкурентної боротьби;
- швидкість та тип інфляції;
- економічна політика держави;
- переваги економіки країни на міжнародному ринку.

Крім того, необхідно враховувати внутрішні (ендогенні) чинники – виробничі ресурси та технології, управлінські, організаційні, інноваційні тощо можливості компанії.

У сучасних умовах будь-який керівник при прийнятті управлінських рішень повинен оперувати актуальними даними про стан компанії в зовнішньому і внутрішньому аспектах, а також результатами їх аналізу. Здатність компанії своєчасно реагувати на зміни ринку залежить від проміжку часу, дій керівництва та витрат часу, необхідних для зміни ситуації. Чим довший цикл прийняття рішень і впровадження змін, тим більша ймовірність втрати прибутку. Чим ближче цей інтервал до нуля, тим більша можливість отримання позитивного економічного ефекту, що свідчить про безперервність процесу стратегічного контролінгу.

Механізм стратегічного контролінгу є багатогранним інструментом і його можна розглядати із різних позицій. Одні автори вважають, що стратегічний контролінг ідентичний лінійній функції, інші представляють даний механізм як явище, що складається з кількох ключових індикаторів. Важливим моментом у питанні адаптації та впровадження механізму стратегічного контролінгу є вибір ключових факторів, які істотно впливають на функціонування механізму. Виділяють певні фактори, які варто враховувати у процесі впровадження механізму стратегічного контролінгу:

- системність механізму (облік комплексу елементів);
- наявність контрольних показників для порівняння;
- фактор часу;
- гнучкість системи;

- наявність вимірювального інструментарію;
- етап життєвого циклу компанії;
- сфера діяльності тощо.

Отже, важливість впровадження контролінгу при стратегічному управлінні підприємством, пояснюється такими причинами:

- періодична необхідність у безперервному моніторингу змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищах компанії;
- зростання нестабільності оточення компанії зумовлює додаткові вимоги до її системи управління змінами;
- для запобігання виникненню кризових ситуацій, необхідні зміщення уваги з контролю минулого на аналіз майбутнього та розробка комплексної системи дій щодо забезпечення виживання підприємства;
- розробка механізму координації всередині системи управління у процесі її ускладнення, а також підвищення гнучкості компанії, швидке та своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища;
- побудова корпоративної системи інформаційного забезпечення управління через обмеженість релевантної інформації, а також інтеграція різних галузей знання та людської діяльності у стратегічному управлінні компанією.

1.3. Контролінг як інтегрована інформаційно-аналітична система управління

Для системи управління окрім інформаційної бази, необхідним є наявність системи зворотного зв'язку і раннього оповіщення для оцінки виконання управлінських рішень та досягнення цілей оперативного контролю. Саме такою системою, яка пристосована до інформаційних запитів, є контролінг, який базується на інформації про будь-які зміни підприємства під

впливом низки чинників на мікро- та макрорівні, від яких залежить його функціонування.

Виникнення контролінгу як інформаційної системи зумовлене необхідністю надання керівникам таких даних для управління підприємством, які традиційна система обліку забезпечити не може.

«Інформаційна підтримка контролінгу не лише забезпечує керівництво достовірною інформацією про господарську діяльність, але і прогнозує можливі наслідки тих або інших змін внутрішнього або зовнішнього середовища» [29].

Саме тому потрібна була система, якій були би притаманні властивості інформаційного, аналітичного і контрольного характеру. Деякою мірою контролінг збігається з управлінським обліком у частині виконуваних у його межах функцій, але є ширшим поняттям, оскільки інтегрує окремі елементи таких функцій управління, як планування, облік, контроль та аналіз.

Нині найпоширенішим і найбільш сталим у професійному середовищі дослідників є визначення контролінгу як орієнтованої на досягнення цілей інтегрованої системи інформаційно-аналітичної та методичної підтримки керівників у процесі планування, контролю, аналізу й ухвалення управлінських рішень за всіма функціональними сферами діяльності підприємства.

Головна мета контролінгу як інформаційної системи – забезпечення керівництва необхідним вмістом інформації про стан підприємства і прогноз наслідків в майбутньому через зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Контролінг виконує безліч завдань, які пов'язані з плануванням, спостереженням, регулюванням, для того щоб підприємство отримало необхідний вміст інформації, використавши яку зможе прийняти правильні управлінські рішення і в разі чого, прийняти запобіжних заходів.

У процесі функціонування системи контролю інформація базується на таких вимогах: достовірність, оперативність, доцільність, повнота, ясність та доступність для користувачів. Своєю чергою, оцінити достатність інформаційної бази можливо таким чином - зіставити інформацію, необхідну

для вирішення конкретного завдання щодо управління, з тією інформацією, яка є в наявності.

Виділяють такі рівні повноти інформації:

- високий рівень – у інформаційних джерелах є вся необхідна інформація, для здійснення контролінгу;
- середній рівень – відсутність невеликої частки необхідної інформації, проте завдання контролінгу можуть вирішитися;
- низький рівень – внаслідок відсутності інформації не можливо вирішити поставлені завдання з урахуванням усіх важливих аспектів.

Питання достатності інформаційного забезпечення є досить складними для підприємств (організацій) як в методичному, так і в практичному аспектах. Особливо це стосується економічних суб'єктів, які ведуть багатогалузеву діяльність, що вимагає розробки безлічі додаткових документів для оптимізації процесу контролінгу.

Складність обробки спеціалізованої управлінської звітності призводить до того, що багато підприємств, особливо малих і середніх, використовують у своїй діяльності лише нормативно встановлені та уніфіковані облікові регістри, що негативно впливає на повноту інформації, яку використовують.

Водночас, проблемою, що постає перед керівництвом великих підприємств, є необхідність аналізу великих обсягів інформації, яка надходить, що значно ускладнює визначення її пріоритетності.

Вирішенню цих проблем сприяє впровадження на підприємствах сучасних інформаційних систем, які містять такі основні інформаційні блоки: фінансово-економічний, виробничий, маркетинговий, логістичний тощо. Це дозволяє отримувати всю необхідну інформацію з окремих функціональних аспектів діяльності підприємства, що значно спростить та підвищить ефективність процесу розробки управлінських рішень. Переваги інформаційних систем, що відповідають потребам контролінгу, (див. рис. 1.3).

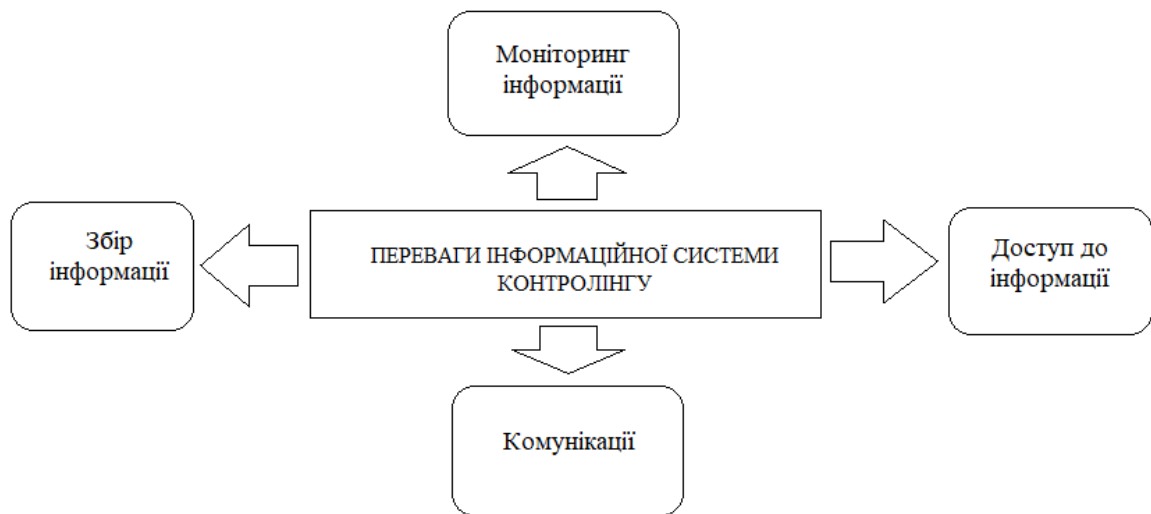


Рис. 1.3. Переваги інформаційної системи контролінгу*

*Джерело: побудовано автором

Згідно рисунку, впровадження інформаційних систем контролінгу дозволяє компанії здійснювати систематичне та оперативне збирання актуальної інформації, що необхідна для розроблення рішень, забезпечує своєчасний та ефективний моніторинг отриманих даних та їх розподіл за ступенем пріоритетності, сприяє підвищенню рівня внутрішніх та зовнішніх комунікацій, забезпечує своєчасний та вільний доступ до інформації всіх зацікавлених сторін.

Фахівці служби контролінгу беруть участь у процесі планування, координуючи діяльність різних підрозділів і служб підприємства у цьому процесі, а також у процесі оцінювання планів у розрізі їх відповідності цілям підприємства. Аналітичні дані щодо отриманих у попередніх періодах результатів, а також наявних у них відхилень слугують інформаційною базою для виконання функцій контролінгу. Основний акцент тут ставиться на дослідженні економічної сфери підприємства, моделюванні управлінських дій і аналізі на цій основі процесів та ситуацій, які можуть привести підприємство до намічених цілей.

Співробітники, які задіяні у роботі служби контролінгу, повинні оптимізувати рух інформаційних потоків. У противному випадку можуть бути такі негативні наслідки: дублювання інформації, вона може не доходити до

адресата, після одержання інформації можуть знадобитися суттєві уточнення. Відповідно, необхідним є удосконалення організації інформаційних потоків, зміна алгоритму і термінів проходження документів, забезпечення автоматизації передачі інформації. Необхідність розширення інформації пов'язана не лише з виробничою, комерційною та фінансовою діяльністю підприємства, але й з відображенням соціально-політичних факторів, які є зовнішніми факторами функціонування підприємства.

Окрім інформаційної складової, контролінг також містить аналітичну складову. Аналітичне забезпечення системи контролінгу передбачає виконання таких завдань:

- Планування економічного процесу (виробництво, логістика, збут, інвестиції). Для процесу планування у межах системи контролінгу створюють нормативно-довідкову базу, визначають обсяг і структуру необхідної інформації.
- Облік контрольних показників на основі методів і стандартів оцінки діяльності підприємства та його структурних підрозділів.
- Аналізування тенденцій розвитку компанії та відхилень фактичних показників від очікуваних їх значень. Для аналізу показників контролю за часом та технічним обслуговуванням розраховується відхилення шляхом порівняння фактичних і прогнозованих даних, узагальнюються фактори, що впливають на відхилення, та систематизуються дані для виявлення позитивних та негативних тенденцій підприємства.
- Створення організаційних форм аналізу – організація документообігу, комунікаційних зв'язків, а також контролю за збором, зберіганням та обробкою даних. Реалізація цього завдання передбачає розробку інструментів планування, моніторингу, аналізу та прийняття рішень для надання інформації (включаючи зміст, час подання) менеджерам компанії.
- Контролювання зовнішнього середовища, в якому працює компанія. Цей аспект аналітичної складової контролінгу включає збір

інформації про стан ринку (сировини, робочої сили, капіталу, товарів), ринкової кон'юнктури, конкурентів, цін тощо, а також аналіз цієї інформації.

Успішне виконання вищезазначених завдань дозволить значно посилити аналітичну складову системи управління компанією в цілому.

Отже, контролінг виступає інформаційно-аналітичною підсистемою системи управління підприємством. Інформаційно-аналітична система контролінгу здійснює систематичний збір, обробку та аналіз інформації, яка надходить з усіх функціональних підрозділів компанії, що оптимізує процес розробки управлінських рішень, які забезпечують стабільне функціонування підприємства в непередбачуваних умовах.

Висновки до розділу 1

Досліджено сутність поняття «контролінг» та наукові підходи до побудови його моделі в компаніях. Встановлено, що контролінг виконує ряд функцій пов'язаних з обробкою необхідної інформації, яка надходить, про стан зовнішніх і внутрішніх змін; визначенням показників діяльності компаній, порівнянням планових показників з фактичними; визначенням впливу різних факторів на кінцевий результат, систематизацією основних показників; координацією поточних та довгострокових планів, планово-цільової інформації; пошуком альтернатив; вибором методів для досягнення поставленої мети тощо.

Обґрунтовано доцільність застосування системи контролінгу, оскільки на підприємстві виникає низка проблем, які необхідно вирішити: низький рівень фінансової грамотності структурних підрозділів; недостатній об'єм інформації для керівництва; значні відхилення між фактичними та плановими показниками; неефективне управління витратами; висока залежність від впливу зовнішнього середовища; відсутність або недостатнє функціонування податкової політики.

Щодо покращення системи стратегічного управління підприємством, необхідно застосовувати стратегічний контролінг, який спрямований на довгостроковий розвиток потенціалу підприємства та підвищує його конкурентоспроможність в умовах зовнішніх змін середовища.

Досліджено та охарактеризовано інструменти системи стратегічного контролінгу: SNW аналіз, STEP-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз сил конкурентоспроможності М. Портера, бенчмаркінг. Зроблено висновок, що вибір конкретного інструменту здійснюється компанією індивідуально, з урахуванням різних чинників: стилю керівництва, напрямку діяльності, місця розташування, ринку збуту тощо.

Контролінг виступає інформаційно-аналітичною підсистемою системи управління підприємством, яка здійснює систематичний збір, обробку та аналіз інформації, яка надходить з усіх функціональних підрозділів компанії. Це створює умови для оптимізації процесу розробки управлінських рішень, які забезпечують стабільне функціонування підприємства в непередбачуваних умовах.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ КОНТРОЛІНГУ В ПРОЦЕСІ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН ТДВ "РІВНЕХОЛОД"

2.1. Характеристика ринкової структури у галузі та місце в ній ТДВ «РІВНЕХОЛОД»

Український ринок замороженої продукції, перебуваючи на стадії формування, швидко розвивається, а товарна структура має національні особливості. Близько 90% заморожених продуктів зайнято м'ясними напівфабрикатами. Сегмент «заморожені ягоди» займає незначну частку, проте має великий потенціал. «Незважаючи на труднощі ягідного сезону через природні умови 2020 року та зниження обсягів експорту свіжих ягід, експорт заморожених ягід з України покращився. У 2020-му році було експортовано близько 44,6 тис. тонн заморожених ягід, що в порівнянні з попереднім більше на 1,1 тис. тонн; провідними ягодами залишаються: чорниця, малина, полуниця та ожина» [22]. На рис. 2.1. зображений обсяг експорту основних ягід, 2018-2020 рр.

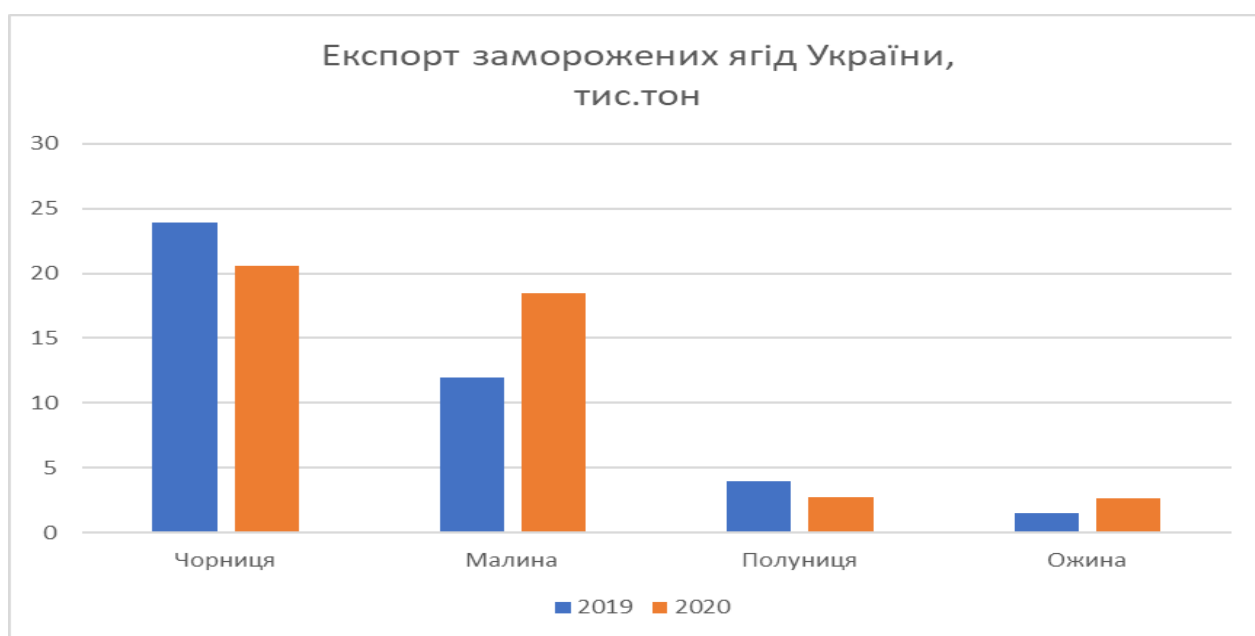


Рис.2.1. Експорт заморожених ягід України, тис. тон

З рис. 2.1 бачимо, що «...у 2020-му році було вивезено 20,6 тис. тонн чорниці, що порівняно з попереднім менше на 16%. Причиною цьому стало спекотне літо, яке спричинило засуху, плоди були зібрані у меншій кількості. Проте експорт малини навпаки показав позитивні результати, він зріс практично в 1,5 рази, ніж в 2019-му році (12 тис. тонн). Практично на третину зменшилися поставки замороженої полуниці - до 2,7 тис. тонн, а експорт ожини піднявся на більш як половину (56%) до 2,6 тис. тонн.» [22].

Внаслідок збільшення площ, а також помітного підвищення ціни на свіжу ягоду, обсяги експорту малини мали значну позитивну динаміку. Вітчизняні підприємства мають хороший запас продукції, і коли в 2020-му році у багатьох країнах (Польща, Сербія) були вкрай несприятливі погодні умови (заморозки), Україна стала основним постачальником малини. Обсяг експорту малини становив \$40 млн.

На рис 2.2 зображені ключові імпортери заморожених ягід України.



Рис. 2.2. Ключові імпортери заморожених ягід України у 2020 р., %

Основним ринком збуту є Польща, у яку імпортується практично половина обсягу заморожених ягід (більше 40%), обсяг імпорту у 2020 р. збільшився на 20% і досяг 17,8 тис. тонн. Щодо інших європейських країн, то тут також помітне зростання обсягів поставок заморожених ягід: у Німеччину (+84%, 4,2 тис. тонн), Нідерланди (+46%, 1,7 тис. тонн) і Бельгію (+63%, 1,1 тис. тонн).

Китай, як і раніше, залишається одним з головних споживачів заморожених ягід України, і головну частку продукції постачає ТДВ "Рівнехолод", який уже впродовж декількох років тісно працює у цьому напрямку.

Позитивна динаміка обсягів експортованої продукції зумовлена, зокрема, збільшенням обсягів реалізованої продукції (плодів та горіхів, свіжих та заморожених) у 2020 р. підприємствами галузі (див. рис.2.3.).



Рис. 2.3. Реалізація продукції плодів та горіхів, свіжих чи заморожених у 2016-2020 рр.,

**Джерело: побудовано на основі [16]*

Загалом, у 2020 р. вітчизняними підприємствами галузі було вироблено 15657,2 т замороженої продукції [16], у тому числі з сировини замовника 4049,5

т. [16]. Порівняно з 2019 р. (відповідно: 14556,1 т. і 3075,9 т.), це на +1101,1 (7,6 %) т. 973,6 т. (31,6%) відповідно більше. Щодо 2018 р., то динаміка обсягів виробництва була негативною: відповідно -3311,8 (-17,5%) т. і -1606,5 т. (-28,4%).

ТДВ «Рівнехолод» — одна з найбільших заготівельних компаній в Україні та Західній Європі, заснована в 1950-х роках і має 71-річну історію.

У 2000 р. «Рівнехолод» продовжував розвивати свій виробничий потенціал і на даний момент є одним з основних виробників заморожених фруктів і ягід в Україні.

З огляду на постійну співпрацю, підприємство підписало контракти на поставку своєї продукції з іноземними покупцями. Протягом терміну дії контракту визначена кількість товарів може поставлятися регулярно (періодично) на короткостроковий (один рік) або довгостроковий періоди (5-10 років, іноді навіть довше). До кожної компанії-клієнта застосовується індивідуальний підхід.

ТДВ «Рівнехолод» займає незначну частку ринку заморожених ягід України, проте виступає головним експортером.

Підприємство продовжує впроваджувати нові технології виробництва, у 2006 р. отримало перший сертифікат НАССР та перейшло на органічне виробництво. «Рівнехолод» також має багато міжнародних сертифікатів якості та стандартів безпеки харчових продуктів.

Завдяки дотриманню всіх необхідних температурних режимів і правил транспортування, компанія здатна поставляти свою продукцію в будь-який сезон. Також ТДВ «Рівнехолод» є експортером горіхів у країни Європи. Протягом кількох років основним споживачем горіхів є Компанія «Нестле».

Вирощені в Україні ягоди характеризуються природним солодким смаком та меншою, порівняно з європейською, вартістю, що підвищує попит на них та робить їх конкурентоспроможними на світовому ринку. Конкурентними перевагами вітчизняних виробників заморожених ягід є: сприятливі кліматичні

умови, що забезпечують високу якість продукції, вигідне географічне розташування та логістика, а також низькі витрати на ресурси.

«Виготовлена продукція використовується в виробництві соків, концентратів, пюре, джемів і йогуртів. Завдяки мінімальній втраті вітамінів і смаку готовий продукт поставляється практично в усі країни Європи та Китай» [42].

Основними конкурентами в Україні, що використовують технологію швидкого заморожування харчових продуктів, є: ТОВ «АТЛАС ЕКСПОРТ», ТОВ «ЛАКІ-2017», ТОВ «СІМ-СІМ, ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ ЗАВОД ШВИДКОЗАМОРОЖЕНИХ ПРОДУКТІВ», ТОВ «БЕТЕК», ТОВ «ПРИМЕД».

Найвищий попит імпортерів на заморожені ягоди вітчизняного виробництва припадає на полуницю, малину, чорницю, ожину – це найбільш популярні ягоди, які поставляє наше підприємство.

Будь-які зміни в макросередовищі опосередковано впливатимуть на стратегічне положення підприємства на ринку та складові елементи його мікросередовища. Водночас, фактори мікросередовища впливають на підприємство безпосередньо. На практиці кожна компанія, що працює на ринку, повинна використовувати різні методи боротьби зі змінами факторів навколишнього середовища, найпоширенішими з яких є наступні:

1. «Боротьба з вогнем», або реактивний стиль управління. Це метод, який передбачає здійснення управлінських заходів після впровадження змін - розширення сфери діяльності або диверсифікації виробництва послуг як засіб зниження бізнес-ризиків при зміні факторів зовнішнього середовища.

2. Удосконалення організаційної структури управління та підвищення його гнучкості. У цьому випадку компанія може створювати стратегічні бізнес-одиниці та інші гнучкі структури, орієнтовані на досягнення кінцевого результату.

3. Стратегічне управління.

Що стосується ТДВ «Рівнехолод», то воно регулярно практикує використання для у процесі своєї діяльності стратегічну інформацію про

зовнішнє середовище, яка зазвичай надходить на неформальній та персональній основі. Джерелами такої інформації можуть бути спеціальні агентства (споживспілки, державні та комунальні установи), постачальники та посередники, споживачі послуг, обслуговуючі організації (банки, рекламні, аудиторські організації). Експерти та співробітники підприємства також є важливими джерелами інформації для розуміння зовнішнього середовища.

У табл. 2.1 подані переваги, підприємств-конкурентів [25].

Таблиця 2.1

Конкурентні переваги підприємств ринку заморожених ягід

Назва підприємства	Конкурентні переваги
ТОВ «АТЛАС ЕКСПОРТ»,	Наявність постійного ринку збуту
ТОВ «СІМ-СІМ»	Застосування тунельної шокової технології заморожування сировини
ТОВ «ЛАКІ-2017»,	Спрямованість підприємства на якість продукції
ТОВ « БЕТЕК»	Доступні ціни
ТОВ «ПРИМЕД».	Використання найновітніших технологій

Слід зазначити, що ТДВ «Рівнехолод» також має певні конкурентні переваги, зокрема: багаторічний досвід, безліч співпраць, технологічне оновлення процесів виробництва, висока якість продукції тощо. Завдяки їм підприємство утримує лідерські позиції на ринку.

Отже, незважаючи на те, що ринок заморожених ягід займає незначну частку, він має великий потенціал свого розвитку. Вітчизняні підприємства мають безліч переваг у функціонуванні на даному ринку: зручне місцерозташування, наявність сировини для первинної обробки, ринки збуту як у нашій країні так і поза її межами, що стосується і ТДВ «Рівнехолод». Незважаючи на наявність конкурентів, він має свої переваги, пов'язані з

розвитком напрямку на заволодіння лідируючих позицій на міжнародному ринку. Завдяки багаторічному досвіду підприємство має значну кількість співпраць з іноземцями на постійній основі.

2.2. Аналіз процесу контролінгу на ТДВ "РІВНЕХОЛОД"

Основною метою системи контролінгу є забезпечення якості виконання основних функцій управління за рахунок безперервної координації та взаємодії між усіма підрозділами та службами підприємства. З цієї причини ця система повинна бути інтегрована з загальною системою управління, представлена в організаційній структурі управління як самостійна складова з чітко визначеними цілями, а також методами реалізації її завдань.

На ТДВ «Рівнехолод» функції системи контролінгу інтегровані у функціональну сферу існуючих структурних підрозділів (бухгалтерського, планово-економічного відділів, фінансових відділів).

До основних інструментів контролінгу, які використовує підприємство, є аналіз фінансових показників діяльності, аналіз сильних сторін, а також аспектів, що потребують посилення (слабких сторін).

Розберемо більш детально показники, що характеризують фінансову діяльність підприємства. Набір таких показників можна представити у вигляді таких груп: ліквідності та платоспроможності, фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності, рентабельності. Результати розрахунків показників подані у табл. 2.2. (Додатки А, Б).

Таблиця 2.2

Показники фінансового стану ТДВ «Рівнехолод» за 2018-2020 рр.

№	Показники	2018	2019	2020
Показники ліквідності та платоспроможності підприємства				
1	Коефіцієнт покриття	3,36	7,13	12,45
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,16	2,61	4,31

3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,057	0,033	1,231
4	Чистий оборотний капітал, тис. грн.	63951	23079 0	433719
Показники фінансової стійкості підприємства				
1	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,823	0,468	0,463
2	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,702	0,360	0,379
3	Коефіцієнт маневреності ВК	0,505	0,640	0,818
Показники ділової активності підприємства				
1	Коефіцієнт оборотності активів	2,367	1,839	1,323
2	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	11,24	14,16	17,16
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	14,91	7,3	5,27
4	Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	24,1	49,3	68,4
5	Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	40	30	24,3
6	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	2,35	3,15	1,98
7	Коефіцієнт оборотності основних засобів (ФВ)	3,39	4,01	4,99
8	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,01	3,15	2,84
Показники рентабельності підприємства				
1	Коефіцієнт рентабельності активів	0,036	0,019	0,021
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,045	0,02	0,045
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,015	0,011	0,016

Коефіцієнт покриття показує, на скільки у ТДВ «Рівнехолод» достатньо ресурсів для погашення поточних зобов'язань. Величина цього показника перевищує 2, тому можна сказати, що структура балансу у розрізі джерел фінансування є задовільною, підприємство платоспроможне (має достатньо ресурсів для погашення поточних зобов'язань), а у 2020 році одна

гривня короткострокових зобов'язань становить 12,45 грн. поточних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, що у 2019 р. склав 2,61, у 2020 р. збільшився на +1,7 і становив 4,31. Це може свідчити про те, що у дебіторську заборгованість відволікається значний обсяг коштів. Значення показника абсолютної ліквідності зросло у період 2019-2020 рр. більш, ніж на 1. В цілому, це позитивний момент за умови, що підприємство використовує фінансові ресурси раціонально.

Загалом, позитивна динаміка показників, з допомогою яких оцінювались ліквідність та платоспроможність, свідчить, що підприємство у період, який аналізується, було платоспроможним.

Водночас, наявність і розмір чистого оборотного капіталу вказує на здатність компанії сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність. ТДВ «Рівнехолод» з огляду на ріст цього показника у 2020 р. мало можливість вчасно сплачувати поточні зобов'язання, було фінансово стабільним, володіло резервами до розвитку бізнесу.

Коефіцієнт автономії показує частку власного капіталу в загальному обсязі коштів, вкладених у діяльність ТДВ «Рівнехолод». У 2018 році цей показник був високим і склав 0,823. За період 2019-2020 рр. його значення хоча і зменшилося вдвічі, проте свідчить про достатню фінансову стійкість підприємства.

Коефіцієнт забезпеченості ТДВ «Рівнехолод» власними оборотними коштами, попри те, що у 2019-2020 рр. порівняно з 2018 р. зменшився вдвічі, все ж дозволяє зробити висновок, що у підприємство певною мірою забезпечене власними грошовими коштами для фінансування поточної діяльності.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто інвестується в оборотні кошти. Цей показник має тенденцію до зростання протягом досліджуваних років, тобто збільшилася частка власного капіталу, що використовується для фінансування поточної діяльності.

Показники, що свідчать про ділову активність ТДВ «Рівнехолод», характеризують швидкість обороту його коштів, що є вагомим чинником прибутковості підприємства. З таблиці видно, що з 2018 по 2020 рр. спостерігається тенденція до зростання оборотності кредиторської заборгованості. Тобто у підприємства поступово скорочується період сплати заборгованості.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує швидкість оборотності дебіторської заборгованості підприємства за звітний період. У два останні роки порівняно з 2018 р. його значення скоротилася більш ніж вдвічі. Це негативна тенденція, яка свідчить про те, що отримання ТДВ «Рівнехолод» оплати за рахунками значно уповільнилось.

Відносно невисокі значення показників рентабельності, вказують на необхідність пошуку менеджментом ТДВ «Рівнехолод» резервів підвищення прибутковості. Ефективним засобом вирішення цієї проблеми тут виступатиме використання інструментарію контролінгу.

На роботу досліджуваного підприємства впливають як і зовнішні, та і внутрішні фактори середовища бізнес-діяльності. У цьому розрізі з метою визначення їх впливу на ТДВ «Рівнехолод» використовується такий інструмент контролінгу, як аналіз сильних сторін, а також аспектів, що потребують посилення (слабких сторін). Для цього застосовують методику SWOT-аналізу (див табл.2.3.).

Безпосередньо наявні слабкі сторони завдяки системи контролінгу необхідно посилювати, щодо сильних сторін вони можуть залишитись на теперішній позиції або досягнути свого покращення завдяки методам та способам їх змін.

SWOT-аналіз ТДВ «Рівнехолод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висококваліфікований персонал. 2. Наявність високотехнологічного обладнання. 3. Значний досвід роботи на вітчизняному ринку та за його межами. 4. Налагоджена система логістики. 5. Налагоджена робота із постійними клієнтами.	1. Відсутність служби контролінгу. 2. Недостатньо розвинена система маркетингу. 3. Відсутність проінформованості персоналу про зміни на підприємстві. 4. Недостатньо розвинута організаційна культура.
Можливості	Загрози
1. Зростання кількості споживачів продукції за межами країни. 2. Вихід на нові ринки збуту продукції. 3. Модернізація устаткування. 4. Розширення асортименту продукції.	1. Збільшення цін на свіжі ягоди. 2. Зміна політичної ситуації. 3. Поява у даній галузі нових конкурентів. 4. Проблеми з постачальниками.

На основі даних SWOT-аналізу ми можемо визначити, яку стратегію слід застосовувати для розвитку нашого підприємства.

1. Сильні сторони:

- **Можливості** – завдяки високій кваліфікації працівників та застосуванню новітніх технологій, підприємство може здійснювати стратегію, спрямовану на заволодіння новими ринками збуту. Завдяки тому, що ТДВ «Рівнехолод» має значний досвід діяльності за рубежем та довготривалої співпраці з країнами Європи та Китаю, система контролінгу може швидше зреагувати на перешкоди, які можуть завадити цьому.

- **Загрози** – через можливий прихід на даний ринок нових конкурентів, компанії необхідно рухатися у напрямку покращення своїх конкурентних переваг.

2. Слабкі сторони:

- **Можливості** – внаслідок можливого великого попиту зарубіжних споживачів, необхідно систему контролінгу спрямувати на покращення проведення маркетингової діяльності, підготувати заходи з покращення

корпоративної атмосфери, яка дасть гарантію злагодженої роботи, де кожен співробітник відчуватиме свою значимість і всі працівники почнуть працювати ефективніше.

- Загрози – через слабе функціонування маркетингу, підприємство може «загубитися» серед нових підприємств з аналогічною продукцією, до яких наші постачальників можуть стати більш прихильними. В цьому випадку система контролінгу має бути направлена до використання стратегії диверсифікованого зростання, а саме горизонтальної диверсифікації, де необхідно налагодити роботу з надання нового товару.

Незважаючи на те, що організаційно оформленої системи контролінгу на підприємстві немає, то всю діяльність виконує керівник фінансового відділу, завдяки чому наше підприємство є фінансово стійким, платоспроможним.

Проте основним завданням ТДВ «Рівнехолод» є впровадження контролінгу як окремої інформаційно-аналітичної системи і на даний час це є його дуже слабкою стороною.

Основні етапи впровадження системи контролінгу на ТДВ «Рівнехолод»:

- Прийняти остаточне рішення щодо запровадження контролінгу в систему управління, оскільки власники та керівники вищого рівня погоджуються щодо необхідності впровадження цієї методики управління, маючи розуміння її ефективності та перспектив.

- Формування служби контролінгу, враховуючи додаткові витрати підприємства, пов'язані із заробітною платою працівникам, амортизацією приміщень та обладнання, технічного та програмного забезпечення.

- Розробка плану впровадження процесу контролінгу та чітке визначення конкретних етапів, заходів та термінів виконання.

- Розробити бюджет для впровадження системи контролінгу, включаючи планування необхідних джерел фінансування та витрат на конкретні заходи.

- Навчання та проведення пояснювальної роботи для співробітників, керівників та власників. Цей етап включає регулярні

навчання, семінари, конференції, зустрічі, презентації та інші заходи.

— Проведення вхідної діагностики діяльності: зовнішнє та внутрішнє середовище, організаційно-фінансова структура, інформаційний потік.

— Формування пропозицій щодо покращення окремих аспектів управління: реінжиніринг бізнес-процесів, вдосконалення інформаційного потоку.

— Сформувати систему ключових показників внутрішнього та зовнішнього середовища.

— Розробляти й перевіряти методи та засоби керування певними об'єктами та оцінювати їх ефективність у вирішенні конкретних завдань.

— Сформувати пакет внутрішніх звітів для служби контролінгу та розробити їх форми у розрізі конкретних джерел та користувачів інформації.

Послідовність впровадження контролю в управлінні ТДВ «Рівнехолод» передбачає поступове виконання цих етапів.

Отже, ТДВ «Рівнехолод» використовує контролінг не в повній мірі. Всі обов'язки щодо моніторингу та діагностики фінансового стану лежать на працівниках фінансового відділу, а інші процеси мало контролюються.

Стратегічна мета компанії – розширити ринок збуту продукції, тим самим зайняти лідируючу позицію.

Щоб дані, представлені в матриці SWOT-аналізу, були достовірними, необхідно ефективно зібрати основну інформацію. Достовірна інформація гарантуватиме якісний висновок після завершення аналізу. При складанні матриці SWOT-аналізу важливо враховувати думку співробітників різних підрозділів компанії, що допоможе отримати більш точну інформацію задля визначення реального стану підприємства.

За підсумками проведеного аналізу, компанія в перспективі може вплинути на внутрішні фактори – сильні та слабкі сторони, а більша частина зовнішніх чинників – можливості та загрози, не підвладна її впливу. Зміну

інших зовнішніх чинників компанії доцільно аналізувати та вчасно реагувати на їх вплив.

2.3. Обґрунтування необхідності впровадження системи контролінгу на підприємстві

Через складність, неоднозначність, стрімкість і непередбачуваність зовнішнього середовища, сучасні підприємства потребують швидкої та якісної адаптації, а отже, потребують впровадження системи контролінгу.

Кожне підприємство стикається з багатьма проблемами на своєму шляху. Досліджене підприємство ТДВ «Рівнехолод» часто не може передбачити результати, на які вплинуть його рішення при здійсненні своєї діяльності. Це пов'язано з невизначеністю зовнішнього та внутрішнього середовища, що позитивно чи негативно впливає на діяльність основної частини економічних суб'єктів. Таке визначення природи економічного ризику є загальним, оскільки рано чи пізно всі компанії зіткнуться з поняттям невизначеності при прийнятті рішень.

Управління ризиками є одним із важливих процесів у системі контролю, оскільки результати аналізу вказують на можливі варіанти прийняття рішень.

Діяльність ТДВ «Рівнехолод» пов'язана з ризиком, оскільки компанія спеціалізується на виробництві високоякісної продукції з потенціалом зростання і може вийти на ринок через покращення нових продуктів або покращення характеристик наявного продукту.

Ступінь ризику залежить від розміру компанії, кількості працівників, вартості основних засобів, видів продукції та ринків збуту. Тому з цієї точки зору ми можемо об'єднати компанії в такі групи:

— Найризикованіші — в тому числі заводи «гіганти», бо вони найбільш ресурсомісткі, мають багато коштів, велику кількість працівників.

— Підприємства середнього ризику, в тому числі сільськогосподарські, оскільки їх діяльність залежить від природних умов, основним засобом виробництва є земля, а їх ефективність залежить від ефективності діяльності підприємства.

— Найменш ризикові – малі підприємства, сільськогосподарські компанії та фермерські господарства через невеликі масштаби виробляють мало продукції та мають місцеві ринки.

Виходячи з аналізованого, може сказати, що досліджуване підприємство відноситься до середнього ступеня ризикованості, адже його діяльність залежить від природних умов.

«Наскільки ефективно підприємство займається управлінням ризиків у більшості випадків визначається за допомогою їх класифікації» [14]. В свою чергу, дана класифікація ризиків (див. рис. 2.4) дозволяє чітко визначити місце кожного виду ризику в загальній системі управління, це і надасть нам можливість при використанні методів та прийомів системи контролінгу при управлінні підприємством подолати наявні проблеми та запропонувати варіанти їх вирішення.

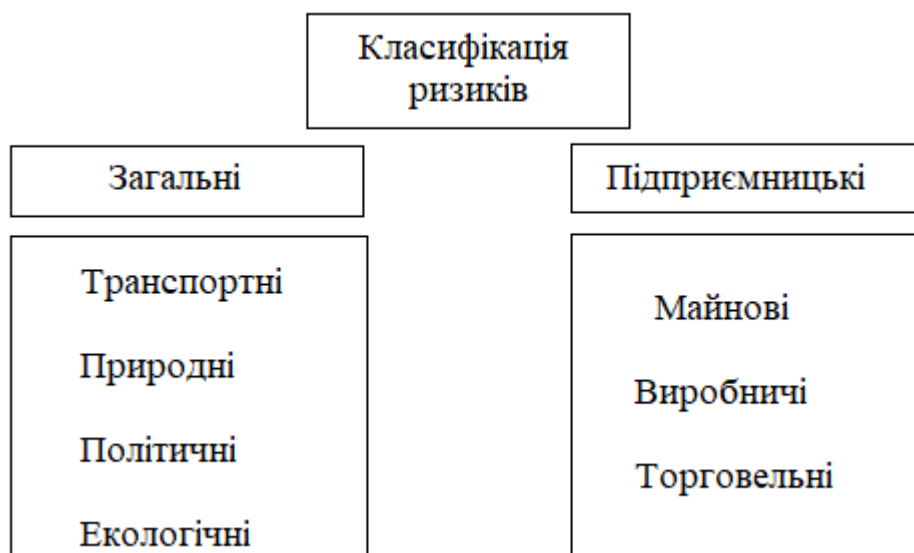


Рис. 2.4. Класифікація загальних ризиків ТДВ «Рівнехолод»*

*Джерело: побудоване автором

Тепер проаналізуємо кожну групу ризику:

1. Транспортні ризики, пов'язані з транспортуванням готової продукції, будь-які можливі поломки, аварії, катастрофи можуть призвести до затримки доставки товарів споживачам. Також це несе за собою можливе псування продукції, враховуючи певні вимоги щодо транспортування при необхідній зазначеній нормативній температурі, завдяки чому продукція не втрачає своїх поживних властивостей.

2. Природні ризики надзвичайно важливі. Цей ризик може бути викликаний природними катаклізмами, такими як посуха, повені, сильні морози, шкідники та інші катастрофи. Все це має вплив на те, в якому стані та кількості будуть поставлені ягоди на підприємство.

3. Політичні ризики виникають при порушенні умов виробничо-торгівельного процесу, «до них відносять всі види ризиків, які викликані адміністративними заборонами фінансово-економічної діяльності підприємств, пов'язані зі змінами існуючого в країні політичного курсу. До політичних ризиків можна віднести: зміни в місцевому та державному законодавствах; можливість націоналізації обладнання; введення ембарго внаслідок відмови нового уряду виконувати певні обов'язки, обмеженість конверсії національної валюти у валюту платежу» [18].

4. Екологічні ризики пов'язані із забрудненням навколишнього середовища. Хоча підприємство не пов'язане з шкідливими викидами, але через неправильні дії під час збору ягід (зокрема чорниці та ожини за допомогою технічного приладдя), можуть призвести до знищення ягідників.

Поряд із представленим вище SWOT-аналізом, варто відзначити про роль законодавства у подальшому розвитку підприємства. Для вітчизняних підприємств на законодавчому рівні затверджено право вести зовнішньоекономічну діяльність за умови, що ця діяльність не забороняється законами країни

Зміни в законодавстві можуть вплинути на діяльність компанії в країні та за кордоном. Наприклад, із набуттям чинності нового закону про податкову

реформу або введенням нових тарифів стан підприємства може бути покращений, з'являться нові можливості для розширення сфери діяльності та збільшення кількості ринків збуту продукції.

Сприятливим моментом для підприємства також буде збалансоване оподаткування, яке сприятиме динамічному розвитку організації, збільшенню кількості постійних клієнтів, збільшенню обсягів продажів, а значить, і прибутку.

Важливою групою в системі ризиків є підприємницький ризик, що утворюється в процесі фінансово-господарської діяльності. Їх характеристика полягає в тому, що є невизначеність у результаті будь-якої комерційної операції.

За структурними характеристиками ці ризики поділяються на:

1. Майнові, пов'язані з ймовірністю втрати майна внаслідок руйнування підприємства, крадіжки, перевантаження технології та технічної системи;

2. Виробничий ризик, пов'язаний із втратою, спричиненою призупиненням виробництва, та впливом певних факторів, що призводять до втрати основних та ліквідних засобів (об'єктів, транспорту, сировини), та техніко-технологічного ризику, пов'язаного із застосуванням новітніх технологій;

3. Під торговельним ризиком розуміється ризик втрат через затримку платежу, відмову в оплаті, під час перевезення вантажу.

Внутрішні ризики впливають на фінансову стійкість підприємства, формування власного капіталу, своєчасність виконання фінансових зобов'язань суб'єкта господарювання. Причиною їхньої появи можуть бути: спад національної економіки; інфляційний процес; державний нагляд за обліковими ставками банків; великі коливання валютних курсів; погане управління фінансовою політикою підприємств; конкуренція на ринку готової продукції; підвищення собівартості виробництва.

На наш погляд, систему підприємницьких ризиків доцільно звести до наступної класифікації (див. рис. 2.5.).

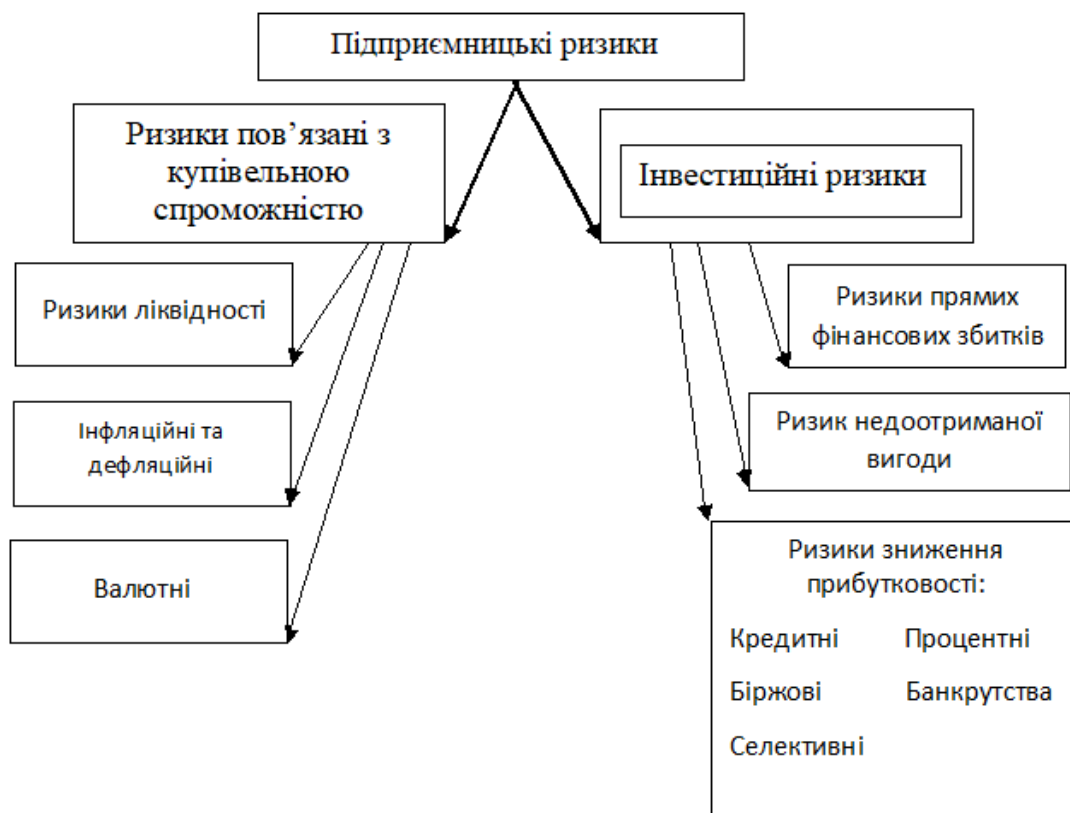


Рис. 2.5. Класифікація підприємницьких ризиків ТДВ «Рівнехолод»*

*Джерело: побудоване автором

Виходячи з даної схеми зазначимо наступне:

Ризик, пов'язаний з купівельною спроможністю грошей — це ризик, що виникає внаслідок зміни вартості грошей у часі (одна й та сама сума грошей має різну фактичну вартість у різний час і може бути розрахована за методом дисконту). Ці ризики включають інфляційний, дефляційний, валютний ризики та ризики ліквідності [13].

Інвестиційний ризик пов'язаний з довгостроковими інвестиціями, сюди відносять ризик зниження прибутковості (процентний, кредитний, біржовий, селективний, ризик банкрутства), ризик прямих фінансових втрат.

Основним негативним явищем інфляції є те, що вона гальмує відтворення у сферах виробництва та обігу, що призводить до повного краху фінансів держави та підприємств, а це, своєю чергою, спричиняє серйозні економічні та соціальні наслідки.

Ризик дефляції є протилежним ризику інфляції. Механізм її дії такий: при якщо дефляція посилилася, ціни впали, економічні умови погіршилися, а загальний рівень доходу впав.

Одним із найважливіших ризиків для ТДВ «Рівнехолод» є валютний ризик, тобто можливість валютних втрат, пов'язаних із зміною курсу однієї іноземної валюти до іншої в зовнішньоекономічних, кредитних та валютних операціях. Слід зазначити, що валютні умови включають валюту та спосіб визначення ціни, встановлення обмінного курсу, коли ціна не відповідає валюті платежу, а також різні заходи захисту від втрат, спричинених зміною курсу.

Валютний ризик має два основних аспекти: ризик вибору валюти та ризик коливань валютного курсу. Щоб запобігти цим ризикам, необхідно вжити певних запобіжних заходів, які передбачають перерахунок сум платежу в будь-якій валюті при зміні її курсу відносно другої.

Ризик ліквідності є поширеним у сучасній фінансовій системі підприємств, що пов'язано з можливістю втрат, які можуть виникнути при зміні якості або споживчої вартості готової продукції та товарів. Ризики ліквідності також можуть виникати внаслідок «невдалої» економічної політики країни.

Ризик інвестицій залежить від ймовірності непередбачених фінансових втрат (зменшення прибутку, зменшення доходу, втрати капіталу) у разі нестабільних умов інвестування, тому контроль інвестиційної діяльності є надзвичайно важливим. Для більш повної оцінки інвестиційних ризиків рекомендується спочатку вивчити види ризиків, які впливають на процес їх виникнення. До них відноситься ризик втрати прибутку - через невиконання будь-яких дій (наприклад страхування, інвестування). Неналежне укладання договорів страхування та інвестування може призвести до фінансових збитків.

Оскільки вкладання капіталу передбачає прибуток, навіть невелику його втрату необхідно компенсувати. Крім того, коли інвестиція передбачає її довгострокове використання, розмір збитків може бути великим, тобто такі ризики вплинуть на капітальну вартість всього підприємства.

Ризик зниження прибутковості може виникнути за рахунок зменшення розміру процентів та дивідендів від портфельних інвестицій, кредитів. До них відносять процентні, кредитні, біржові, селективні ризики, ризики банкрутства.

Процентний ризик виникає внаслідок непередбачених змін процентних ставок при наданні позик компаніям. На його масштаби впливають попит і пропозиція тимчасово вільних коштів для юридичних та фізичних осіб.

Кредитний ризик пов'язаний з несплатою позичальником відсотків за кредитами або попередніми боргами.

Для зниження кредитного ризику необхідно вжити певних заходів: удосконалити податкове законодавство, спростити бюрократичні механізми, пов'язані з кредитуванням, зняти обмеження на використання коштів пенсійних фондів та інших установ.

Біржовий ризик підприємства формується, коли у валютному бізнесі виникає збиток. Ці види ризиків включають:

- Ризик неплатежів на підставі комерційних угод;
- Ризик невиплати комісій тощо.

Коли підприємство обирає неправильний тип інвестицій, які не приносять певного прибутку, воно провокує появу селективного ризику. Він залежить від тривалості інвестування, що в свою чергу змінить розмір капіталу всього підприємства.

Через низьку ефективність інвестицій ризики банкрутства можуть призвести до повної втрати власного капіталу. Ризик банкрутства може бути наслідком багаторічного перевиробництва, втрати ринків та змін у державній політиці, великої частки кредиторської заборгованості.

Отже, найбільш впливовим в діяльності підприємства ТДВ «Рівнехолод» є все ж таки внутрішні підприємницькі ризики, оскільки вони в більшій мірі

впливають на фінансовий стан підприємства, величину прибутку, рентабельність та ліквідність коштів. Проте завдяки використанню інструментарію контролінгу можна легко подолати виявлені проблеми, досягти поставлених цілей, використати всі можливості для розвитку та покращення стану підприємства.

Висновки до розділу 2

Проаналізовано ринкову структуру галузі заморожених ягід, її динаміку, позитивні аспекти та місце у ній ТДВ «Рівнехолод». Незважаючи на те, що ринок заморожених ягід займає незначну частку, він має великий потенціал свого розвитку. Основними конкурентними перевагами вітчизняних підприємств, зокрема і ТДВ «Рівнехолод», визначено такі: зручне місце розташування, наявність сировини для первинної обробки, ринки збуту як у нашій країні так і поза її межами, багаторічний досвід роботи, постійна клієнтська база та тісна співпраця тощо.

На ТДВ «Рівнехолод» функції системи контролінгу інтегровані у функціональну сферу існуючих структурних підрозділів (бухгалтерського, планово-економічного відділів, фінансових відділів). До основних інструментів контролінгу, які використовує підприємство, є аналіз фінансових показників діяльності, аналіз сильних сторін, а також аспектів, що потребують посилення (слабких сторін).

Необхідність впровадження системи контролінгу обумовлена не лише аспектами внутрішнього середовища підприємства, але й наявністю у ТДВ «Рівнехолод» великої кількості ризиків, як зовнішніх так і внутрішніх.

Впровадження системи контролінгу на підприємстві доцільно здійснювати за такими етапами: сформувати службу контролінгу; розробити план впровадження процесу контролінгу з чітким визначенням конкретних етапів, заходів та термінів виконання; розробити бюджет для впровадження системи контролінгу, включаючи планування необхідних джерел фінансування

та витрат на конкретні заходи; обговорити подальші плани зі співробітниками; проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище, організаційно-фінансову структуру, інформаційний потік; сформувати систему ключових показників внутрішнього та зовнішнього середовища; розробити методи та засоби керування певними об'єктами та оцінювати їх ефективність у вирішенні конкретних завдань; сформувати пакет внутрішніх звітів для служби контролінгу та розробити їх форми у розрізі конкретних джерел та користувачів інформації.

РОЗДІЛ 3

ДОЦІЛЬНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛІНГУ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка сучасної концепції контролінгу як системи управління підприємством

Створення єдиної інформаційно-аналітичної системи управління підприємством та її впровадження, координація, функціонування та вдосконалення управління інформаційними потоками базуються на інтеграції функцій управління з метою досягнення цілей підприємства - це і є основою концепції контролю.

Контролінг зорієнтований на досягнення цільових показників. Завдяки контролінгу ТДВ «Рівнехолод» матиме можливість так будувати бізнес-процеси, щоб досягти найкращих результатів своєї діяльності та втримати позиції лідера на ринку.

Розробка і впровадження на ТДВ «Рівнехолод» концепції контролінгу потребує певного часу, оскільки вона повинна повністю відповідати вимогам підприємства та вказувати на основні напрямки, які потребують змін.

Філософія управління повинна позиціонувати компанію як відкриту систему, що функціонує в єдності з внутрішнім і зовнішнім середовищем.

Впровадження системи контролінгу на ТДВ «Рівнехолод» жодним чином не скасовує контрольної функції відповідальних осіб.

Місія керівництва і надалі полягає у веденні підприємства до його цілей, причому максимально ефективним шляхом. Для своїх функцій менеджерам необхідна інформація: повна, достовірна своєчасна. У цьому полягатиме місія контролера: в наданні інформаційної та консультаційної підтримки менеджерам, для того щоб вони могли якісно виконувати свою роботу.

Тісна взаємодія та злагоджена робота контролера із менеджерами на різних рівнях управління і є основою для побудови місії контролінгу (див. рис.2.7).

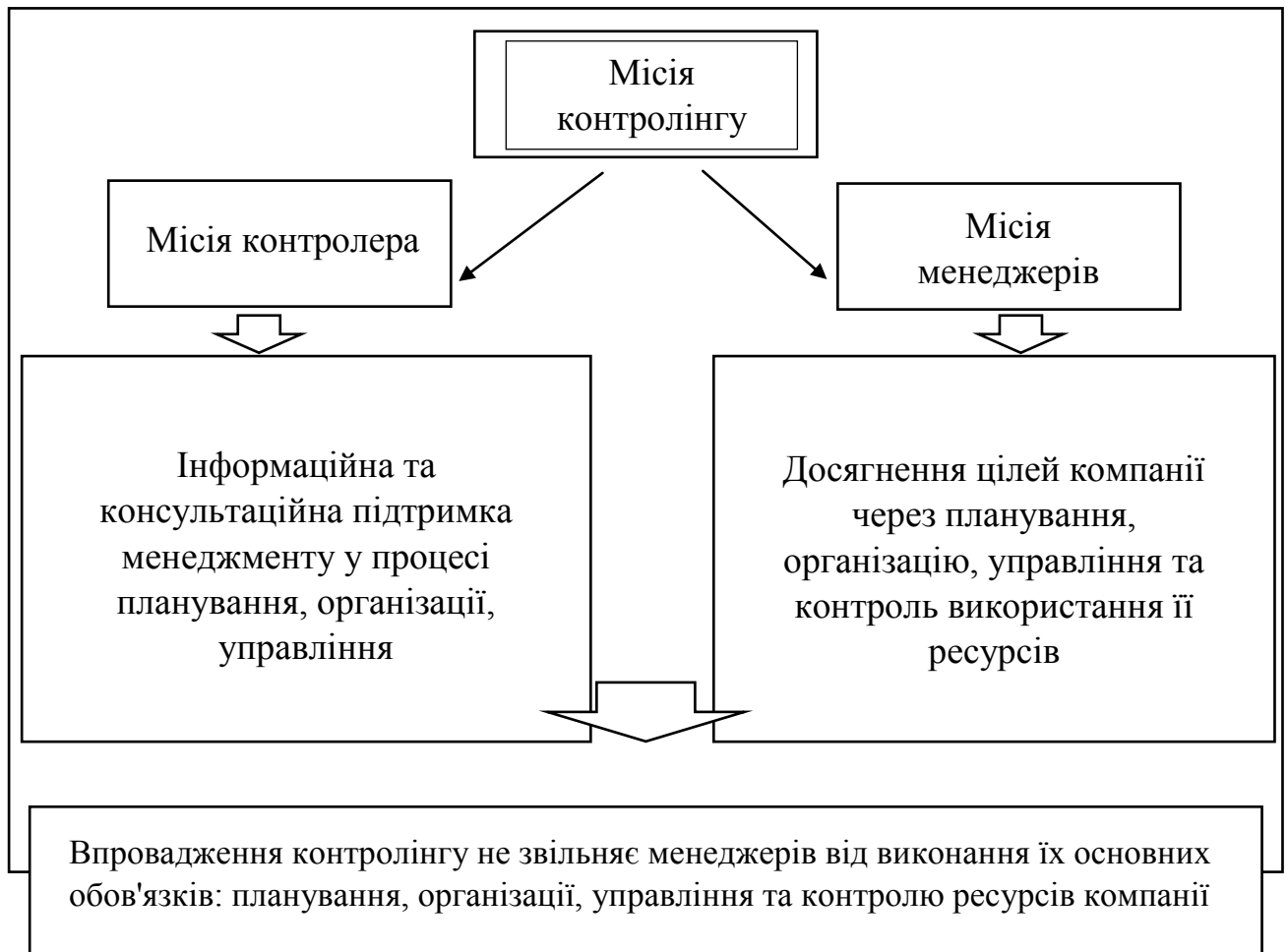


Рис. 2.7. Структура місії контролінгу на ТДВ «Рівнехолод»

Істотний внесок контролер робитиме у забезпечення раціонального управління ТДВ «Рівнехолод», тому що до його обов'язків входить супроводження процесу формулювання місії та цілей компанії, участь у процесі планування, по-перше, у розрізі виконання функцій з опису цього процесу та документування його результатів, по-друге, в аспекті участі у розробленні змісту планів, зокрема у побудові системи планових показників.

У боротьбі за лідерство на міжнародному ринку система контролю повинна швидко реагувати та надавати керівникам актуальну й достовірну

інформацію для забезпечення ефективних управлінських рішень на ТДВ «Рівнехолод». Щоб задовольнити ці вимоги, інструменти та методи контролю повинні бути простими та гнучкими.

Результати проведеного SWOT-аналізу дозволили визначити аспекти, які доцільно враховувати при побудові сучасної концепції контролінгу ТДВ «Рівнехолод» (див. рис. 2.8).



Рис. 2.7. Концепція системи контролінгу на ТДВ «Рівнехолод»

Критерії даної концепції пов'язані з реалізацією цілей, стратегічним розвитком компанії та будь-якою інформацією про ліквідацію кризових явищ.

Функція контролінгу у межах концепції – покращити поточну ситуацію, а результат дозволить керівництву приймати зважені рішення.

Планування - це основна функція контролінгу, за допомогою якої підприємство зможе приймати правильні рішення, оскільки передбачає прогнозування, визначення цілей, стратегій, політики та цілей для конкретних формувань.

Суть планування полягає у тому, що:

- Здійснюється комплексний аналіз поточного становища компанії;
- Організовується отриманні детальної інформації про встановлені цілі та її доведення до різних структурних підрозділів та виконавців;
- Визначається склад необхідних ресурсів;
- Визначається структура проекту реалізації;
- Розподіляються завдання учасникам;
- Формулюється стратегія дій, розробляються необхідні плани та програми.

Контроль - це система, яка перевіряє відповідність результатів підприємства встановленим нормативам та іншим стандартам, виявляє відхилення у прийнятті рішень та визначає причини невідповідності. Він необхідний для виявлення та вирішення проблем, які виникають до того, як вони стануть причиною серйозних проблем. Для стимулювання успішної діяльності також використовуються функції контролю. Якщо отримані результати суттєво відрізняються від встановлених нормативів, процес контролю включає корективи.

Організація як контрольна функція має на меті формування систем управління та контролю, а також зв'язків і взаємозв'язків між ними, забезпечення впорядкованості кожного підприємства з точки зору технології, економіки, соціальної психології та права.

Завдяки цій функції управління досягається реалізація стратегії розвитку, при цьому необхідно:

- Визначити необхідні ресурси та склад виконавців;
- Розподілити завдання;
- Забезпечити необхідними ресурсами: персоналом, коштами, обладнанням, витратними матеріалами, виробничими приміщеннями тощо;
- Вчасно координувати роботу виконавців;
- Встановлювати стосунки співпраці між учасниками, забезпечувати контроль та необхідну інформацію.

Ці завдання виконуються шляхом створення організаційної структури підприємства. Тому функція організації забезпечує розумне поєднання всіх елементів виробничого процесу в часі та просторі з метою найбільш ефективного виконання запланованих рішень.

Мотивація — це процес спонукання співробітників до ефективної діяльності для задоволення своїх потреб і досягнення організаційних цілей. За допомогою цієї функції контроль створює на підприємстві так звані умови праці, що робить роботу всього колективу прибутковою. З цією метою необхідно забезпечити економічне та моральне стимулювання працівників та створення умов для реалізації їх творчих здібностей та саморозвитку.

Координація як функція — це процес, покликаний забезпечити, щоб усі сторони об'єкта (виробництво, технологія, фінанси та інші) розвивалися пропорційно з мінімальними втратами технічних та матеріальних ресурсів. Завдання координаційної функції - досягти узгодженості в роботі всіх ланок організації шляхом встановлення найкращих зв'язків.

Характер цих зв'язків може бути різним, оскільки це залежить від процесу координації. Найчастіше використовуються звіти, інтерв'ю, зустрічі, комп'ютерний зв'язок, радіо і телебачення. Ці та інші форми комунікації налагоджують взаємодію між організаційними підсистемами, мобілізують ресурси, забезпечують єдність і координацію різних етапів процесу управління (планування, організація, стимулювання, контроль) і дій керівників. Що

стосується прикладних сфер контролю, то в них задіяні всі необхідні діючі об'єкти.

Контролінг системи маркетингу є ефективним засобом управління бізнесом, спрямований на вирішення маркетингових завдань, орієнтований на її довгострокове функціонування, базується на впровадженні сучасних методів та інструментів управління.

Тому для ТДВ «Рівнехолод» одним із найважливіших напрямків контролю є маркетинговий контроль, адже процес торгівлі максимально наближений до кінцевого споживача. Впровадження маркетингового контролю на підприємстві є одним із найважливіших етапів формування сучасної системи управління, що дозволяє будувати бізнес-процеси так, щоб досягти найкращих показників та зайняти лідерську позицію на ринку.

Крім того, контролінг досліджуваного підприємства має спеціальне завдання з планування, моніторингу та управління інноваційною діяльністю підприємства. Інноваційний контроль спрямований на досягнення наступних завдань:

- Управління інноваційним процесом;
- Вибір, оцінка та впровадження інноваційних рішень;
- Управління процесом формування витрат на інноваційний цикл;
- Управління процесами зниження вартості інноваційного циклу.

Успіх інноваційних проектів значною мірою залежить від обсягу та типу інформації, яка надається співробітникам, безпосередньо задіяним у проекті, а також вищим менеджерам, зовнішнім і внутрішнім партнерам.

Основним напрямком інвестиційного контролю є досягнення цілей підприємства у сфері інвестиційної діяльності, а для цього необхідно:

- сформулювати стандарти оцінки ефективності інвестиційних проектів;
- здійснити координацію процесу планування та бюджетування;
- провести моніторинг та поточний контроль реалізації інвестиційних проектів;

— виміряти ступінь відхилення між фактичними і очікуваними результатами;

— оцінити вплив зовнішніх і внутрішніх змін навколишнього середовища під час реалізації проекту, аналізувати відхилення та давати рекомендації щодо управлінських рішень.

Об'єктивним завданням контролю логістики в ТДВ «Рівнехолод» є поточний контроль ефективності складського процесу та транспортування матеріальних ресурсів.

Контролінг повинен забезпечувати керівництво підприємства інформацією, необхідною для прийняття рішень у сфері логістики, а також координації та оптимізації логістики з іншими процесами, що відбуваються на підприємстві. Першочерговим завданням логістичного контролю є інформаційне забезпечення поточного економічного контролю та прийняття рішень у сфері логістики, що є необхідним для досягнення корпоративних цілей. За допомогою контролінгу оптимізується постачання, визначаються відповідні витрати на зберігання та транспортні витрати.

Цей контроль має забезпечити формування найкращої стратегії забезпечення матеріальними ресурсами різних підрозділів компанії, розрахувати найкращу структуру дистриб'юторської мережі та вибрати найбільш оптимальну систему зберігання.

Контролінг персоналу - це так званий інноваційний інструмент, який найбільше необхідний під час переходу до інформаційного суспільства, і спрямований на підвищення якості управлінських рішень на основі нерозривного зв'язку знань, процесів і підприємства.

У системі управління персоналом він створює інформаційний цикл зворотного зв'язку для забезпечення виконання персоналом завдань. Процес контролінгу персоналу має бути спрямований на:

— зменшення негативного впливу і вчасне використання можливостей, які з'являються при зміні бізнес-середовища;

— оптимізацію структури системи управління персоналом підприємства як однієї з основних компонентів системи управління підприємством;

— забезпечення ефективного використання працівників як основного стратегічного ресурсу.

З огляду на це, можна висновкувати, що дотримання концепції контролінгу ТДВ «Рівнехолод» дасть йому можливість змінити поточний стан управління. Розуміння необхідності змін пояснює майбутні плани та швидкий розвиток компанії.

Але слід зазначити, що введення нового завжди викличе певні проблеми:

— Недостатнє розуміння поняття контролю;

— Відсутність добре навченого та досвідченого персоналу для контролю процесу;

— Керівництво організації недостатньо залучене до побудови та функціонування системи управління та контролю;

— Системність проблем у сфері організації та управління.

Дана концепція дає характеристику контролінгу як функції підтримки прийняття управлінських рішень. При цьому особлива увага приділяється координації процесу прийняття рішення та, власне, особи, яка приймає рішення.

Отже, концепція контролінгу визначає його як функцію підтримки процесу прийняття управлінських рішень на ТДВ «Рівнехолод». Удосконалення процесу управління шляхом запровадження системи контролю, що безпосередньо впливає на процес прийняття економічних рішень, є одним із завдань реалізації стратегії розвитку суб'єкта господарювання та економічної стабільності його функціонування.

3.2. Механізми реалізації напрямів удосконалення контролінгу в процесі впровадження стратегічних змін розвитку підприємства

Стратегічне положення компанії в сучасному українському економічному просторі базується на вдосконаленні ключових операцій та забезпечується ефективними інструментами впровадження. При цьому реалізація оптимальних результатів розвитку підприємства значною мірою залежить не лише від вибору та реалізації альтернативних стратегій, а й від управління та контролю стратегічних змін у його діяльності.

Реалізація стратегії передбачає необхідні зміни, без яких навіть найбільш добре розроблена стратегія не може бути реалізована. Внесення стратегічних змін на ТДВ «Рівнехолод» є дуже складним завданням, щоб внести зміни, необхідно проаналізувати та передбачити, який опір може зіткнутися із запланованою зміною, знизити цей опір до мінімуму (потенційного чи фактичного) та встановити новий стан, саме тут прослідковується важливість застосування системи контролінгу.

Підготовка до стратегічних змін означає її збалансований стан, у якому всі підсистеми створюють сприятливі умови для планування та реалізації результатів зміни. Потреби та пріоритети його реалізації залежать від готовності компанії до стратегічних змін, тому для їх досягнення підприємство повинне мати внутрішні можливості та вміти підтримувати контакт із зовнішнім середовищем.

Для аналізу основних внутрішніх факторів і перспектив розвитку підприємства доцільно використовувати модель McKinsey, оскільки вона може забезпечити визначення методів управління та коригування, розглядати більшість організаційних факторів, створювати загальну картину управління підприємством, зосереджувати увагу на процесі управління підприємством. Модель McKinsey широко використовується в поєднанні з іншими інструментами маркетингу та управління задля ефективного формування бізнес-процесів на підприємстві. У моделі всі її компоненти, що починаються з англійської літери S: Strategy, Skills, Shared Values, Structure, Staff, Systems, Style, мають бути оцінені. Кожний компонент аналізується окремо:

Strategy. Бажання стати одним із основних постачальників заморожених ягід для іноземців означає реалізувати стратегію, спрямовану на досягнення лідерства (див. рисунок 3.1). Система контролінгу в цьому випадку має бути направлена на посилення функцій маркетингу. Тому ТДВ «Рівнехолод» у сферу «інтересів» служби контролінгу доцільно передати маркетингову діяльність підприємства, зокрема такі бізнес-процеси: маркетингові дослідження, збут, просування товару тощо. Контрольними показниками, якими при цьому оперуватиме контролер, будуть, наприклад, «ціна», «обсяг продажу» та інші.

Стратегія претендента на лідерство	
<u>Дії претендента:</u>	
Розширення асортименту продукції; проведення інтенсивної реклами.	
РИЗИКИ	ПЕРЕВАГИ
<p>Наступаюча стратегія є дуже ризикованою.</p> <p>Дії конкурентів у відповідь на дану стратегію.</p> <p>Скорочення існуючої частки ринку.</p>	<p>Можливість зайняти місце лідера.</p> <p>Збільшення частки ринку.</p> <p>Вдосконалення найслабкіших місць у товарах підприємства.</p>

Рис. 3.1. Тип конкурентної стратегії за Ф. Котлером

Також важливим питанням є реалізація контролінгу логістики адже бути лідером це означає бути готовим не лише до великого обсягу виробництва продукції, а й у вчасній доставці до споживача. Завдання та цілі логістичного контролінгу пов'язані з плануванням, контролем та управлінням транспортування. Основним завданням логістичного контролінгу буде, поточний контроль за економністю процесу транспортування та складування матеріальних ресурсів, а також у функцію контролінгу може входити методична розробка управління складськими запасами.

Завдяки наявності сильних сторін, пов'язаних з багаторічним досвідом та наявністю постійних клієнтів, підприємство може реалізувати дану стратегію та завоювати лідируючі позиції на міжнародному ринку.

Skills - набір умінь. Працівники підприємства володіють знаннями та навичками, властивими виробничій спеціалізації, недарма це є однією із головних сильних сторін підприємства.

Shared Values. Корпоративна культура підприємства — це система цінностей, вірувань, традицій і кодексів поведінки, які спільно поділяють працівники. Виражається як символ духовного та матеріального оточення людей, що працюють на підприємстві. Компанія надає великого значення організаційній культурі. Сьогодні на підприємстві ТДВ «Рівнехолод» корпоративна культура містить елементи, що подані у табл. 3.3.

Для подальшого розвитку корпоративної культури в компанії доцільно сформулювати «Рекомендації з корпоративної культури», що стане основним документом, який регулюватиме поведінкові та культурні вимоги до співробітників компанії. А також сформулювати комплекс заходів, спрямованих на досягнення корпоративних цілей шляхом формування організаційної культури.

Таблиця 3.2

Елементи корпоративної культури ТДВ «Рівнехолод»

Елементи	Значення
Місія	Створення такого продукту, який відповідатиме найсучаснішим нормам якості та безпечності, аби кожен наш клієнт зміг насолодити природним та неповторним смаком ягоди в будь-яку пору року.
Імідж	Багаторічний досвід, довгострокові договори про співпрацю.
Цінності	Клієнтоорієнтація, відповідальність, постійний розвиток.
Ціль	Бути провідним імпортером заморожених ягід.

Правила та норми поведінки	На ТДВ «Рівнехолод» діють загальні правила службового етикету та взаємовідносин з клієнтами.
Етичний кодекс	«Командний результат понад усе – вчасно виконані завдання здійснюються на найвищому рівні».
Традиції компанії	Корпоративи, поїздки в туристичні місця нашої країни.

Structure. На підприємстві діє дивізіональна структура управління. Проте через відсутність служби контролінгу, реалізація стратегії претендента на лідерство ТДВ «Рівнехолод» має дещо складніший шлях.

Використовуючи цю систему, підприємство має можливість дозволити вищому управлінському персоналу зосередитися на вирішенні стратегічних проблем, а також гнучко реагувати на будь-які зміни зовнішнього середовища, встановити тісні відносини з виробництвом і співробітниками.

Staff. Наймання співробітників проводиться на конкурсній основі та після співбесіди з елементами тестування. Рішення про призначення з погодження з керівником структурного підрозділу приймається директором підприємства.

Важливим документом корпоративної культури компанії є «Положення про заохочення», яке знайомить працівників із загальними правилами преміювання та винагороди, а також критеріями оцінки праці працівників та його внеску в успішну діяльність компанії.

Systems. У ТДВ «Рівнехолод» стиль керівництва має авторитарний характер, внаслідок чого співробітники часто можуть бути непоінформовані щодо введення змін на підприємстві. В цьому випадку необхідно звернути увагу на контролінг персоналу, який повинен бути спрямований: на мінімізацію негативного впливу та своєчасне використання можливостей, що виникають при зміні середовища функціонування підприємства; оптимізацію структури системи управління персоналом підприємства як однієї з основних складових системи управління підприємством; забезпечення ефективності використання персоналу підприємства, як його основного стратегічного ресурсу.

Style. Планування робочого дня вищого керівного складу компанії відіграє важливу роль у прийнятті рішень щодо корпоративного розвитку та має значний вплив на формування та пізнання цінностей та майбутніх стратегій компанії.

Для того, щоб побудови матрицю необхідно здійснити такі дії:

- вибрати важливі критерії оцінки (ключові фактори успіху для галузевого ринку);
- відповідно до цілей компанії приділити кожному фактору вагу, що відображає його важливість (сума дорівнює 1);
- виконати оцінку ринку за кожним обраним критерієм, від одного (не привабливий) до п'яти (дуже привабливий);
- помножимо вагу на розрахункове значення і додайте значення всіх факторів разом, отримаємо зважену оцінку.

Для аналізу конкурентної позиції підприємства ми використовуємо матрицю «McKinsey», а компанію позиціонуємо в системі координат. Одна вісь - привабливість сегмента ринку, а інша вісь - конкурентна позиція організації в обраному сегменті ринку. Обираємо параметри для оцінки привабливості галузі (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Оцінка привабливості сегменту в галузі

Параметри	Відносна вага	Оцінка привабливості	Результат
Прибутковість	0,2	5	1
Рівень ризикованості	0,3	5	1,5
Доступність матеріалів	0,2	4	0,8
Інтенсивність конкуренції	0,1	3	0,3
Термін окупності	0,2	3	0,6

Підсумок	1	-	4,2
----------	---	---	-----

Прибутковість відображає наскільки ефективно використовуються ресурси, чим більше числове значення, тим привабливіша галузь. У цій галузі рівень прибутковості є досить високим, оскільки є постійний попит, тому цей показник дасть найвищу оцінку – 5 і вагу 0,2.

Ризик - ймовірність настання несприятливого для підприємства явища, яке може вплинути безпосередньо на нього та його ефективність. Ризик дуже високий, тому його значення рівне 5 балів і вага - 0,3.

У 4 бали оцінено «доступність матеріалів» з вагою параметра 0,2.

У нашому випадку інтенсивність конкуренції досить висока, тому цей параметр оцінено в 3 бали з вагою 0,2.

Період окупності – чим менше термін окупності, тим швидше окупиться інвестиція. Цей параметр оцінено в 3 бали з вагою 0,1.

Отже, інтегральна оцінка дорівнює:

$$1+1,5+0,8+0,3+0,6 = 4,2.$$

Оцінюючи конкуренції позиції розрахунок аналогічний попередньому, проте тут розглядаються ключові чинники успіху організації (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Оцінка конкурентної позиції ТДВ «Рівнехолод»

Параметри	Відносна вага	Оцінка конкурентної сили, бали	Результати
Рівень цін	0,3	5	1,5
Якість продукції	0,4	5	2

Кваліфікований персонал	0,1	4	0,4
Асортимент продукції	0,1	3	0,3
Термін функціонування на ринку	0,1	4	0,4
Підсумок	1	-	4,2

Оцінка конкурентної позиції організації:

$$1,5 + 2 + 0,4 + 0,3 + 0,4 = 4,2.$$

1) Рівень цін - загальний показник, що характеризує статус цін за певний проміжок часу, відносна вага - 0,3, бал -5;

2) Якість матеріалів – цей параметр має високий рівень, який оцінено у 5 балів та його важливість у 0,4.

3) Кваліфіковані працівники, - люди, які пройшли спеціальну підготовку та пройшли необхідну кількість перевірок знань для роботи, важливість оцінена у 0,1 та 4 бали.

4) Асортимент продукції підприємства – вузький асортимент, тому відносна вага – 0,1 та оцінка - 3 бали;

5) Термін функціонування на ринку. Наше підприємство разом зі своєю продукцією досить давно знаходяться на ринку, тому цей параметр має вагу - 0,1 і оцінено в 4 бали.

Отже, за даними таблиць інтегральна оцінка привабливості сегменту галузі та оцінка конкурентної позиції дорівнює 4,2.

Складаємо матрицю «привабливості галузі – конкурентної позиції» для ТДВ «Рівнехолод» (див. табл. 3.6).

Матриця McKinsey ТДВ «Рівнехолод»

		Конкурентоспроможність підприємства		
		Висока(8-10)	Середня (4-7)	Низька (0-3)
Привабливість ринку	Висока(8-10 балів)	Стратегія лідерства на даному ринку	Стратегія посилення конкурентних переваг	Подвоїти об'єми виробництва або закінчити функціонування
	Середня (4-7)	Стратегія росту	Продовження своєї діяльності з обережністю	Продовжувати діяльність і частково зменшувати частку ринку
	Низька (0-3)	Стратегія генерації готівки	Стратегія часткового згортання бізнесу	Стратегія згортання бізнесу

Висновок стратегічного матричного аналізу McKinsey очевидний: ТДВ «Рівнехолод» потрапляє в сітку «Продовження своєї діяльності з обережністю», у галузі із середньою привабливістю та хорошою конкурентною позицією.

Цей аналіз дозволяє зрозуміти, які стратегічні зміни може зробити підприємство, щоб бути розміщеним у перспективнішому «квадраті». Ця позиція характеризується високою ринковою привабливістю та відносно сильними перевагами, а це означає, що наша компанія буде отримувати великий прибуток. Застосування ТДВ «Рівнехолод» системи контролінгу дозволяє передбачити результат обраної стратегії та найкращим чином знизити ризик невдачі.

Існує чотири форми стратегічних змін, які можуть бути реалізовані на ТДВ «Рівнехолод»:

1. Технологічні зміни у виробничому процесі, включаючи знання та базові навички, які забезпечують конкретні можливості компанії (технологічні зміни покликані зробити виробництво більш продуктивним та ефективним); зміни в технології впливають на методи виробництва продукції та послуг (включаючи методи роботи, обладнання та процеси).

2. Зміни в продуктах або послугах, пов'язаних з результатами підприємства. Нові продукти можна створювати, вносячи незначні зміни в існуючі продукти або відкриваючи нові виробничі лінії. Нові продукти та послуги зазвичай необхідні для розширення частки компанії на ринку та завоювання нових ринків, споживачів і клієнтів.

3. Зміни стратегії та структури, пов'язані з адміністративною сферою контролю та управління підприємством. Це зміни в корпоративній структурі, стратегічному управлінні, політиці, системі винагород, трудових відносинах, механізмах координації, інформаційно-контрольних системах управління, бухгалтерському обліку та бюджетуванні. Зміни в стратегії та структурі, зазвичай, здійснюються зверху вниз, тобто здійснюються вищим керівництвом, тоді як зміни в продуктах або технологіях, зазвичай, здійснюються навпаки з нижньої ланки управління до верхньої. Прикладами таких змін є скорочення компаній і перехід на бічні замовлення.

4. Культурні зміни включають зміни цінностей, ставлення, очікувань, здібностей і поведінки співробітників. Культурні зміни – це їхні ідеї, здебільшого це зміни способу мислення.

Безпосередньо чотири типи змін тісно пов'язані між собою, і один тип змін, зумовлює та визначає потребу в іншому типі змін.

Отже, стратегічне положення ТДВ «Рівнехолод» є вигідним, проте діяльність підприємства необхідно здійснювати з урахуванням нових змін та можливих ризиків. Завдяки функціонуванню системи контролю у підприємства з'являться додаткові можливості для успішного впровадження змін, що пов'язані з технологічними, адміністративними, культурними та стратегічними аспектами. Внаслідок чого підвищиться його конкурентоспроможність і ТДВ «Рівнехолод» зможе зміцнити свої позиції на ринку.

Висновки до розділу 3

Для результативного функціонування системи контролінгу на ТДВ «Рівнехолод» розроблено концепцію як систему елементів, які пов'язані зі стратегічним розвитком компанії, об'єднані спільною метою, спрямовані на досягнення низки цільових показників щодо різних функціональних напрямків її роботи, забезпечують інформаційно-аналітичну підтримку процесу прийняття обґрунтованих рішень.

Завдяки виконанню головних функцій (планування, контролю, організації, мотивації, координації) система контролінгу допоможе покращити поточну ситуацію, а результат дозволить керівництву приймати зважені рішення щодо підприємства.

Концепція спрямована на покращення у проблемних місцях підприємства у розрізі: маркетингу, що дозволяє будувати бізнес-процеси так, щоб досягти найкращих показників та зайняти лідерську позицію на ринку; інновацій та інвестицій, що дозволяє підвищити ефективність планування, моніторингу та управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства; логістики, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень у сфері логістики, а також оптимізації та координації логістики з іншими процесами, що відбуваються на підприємстві; персоналу, що дозволяє активізувати участь працівників у процесі прийняття рішень та підвищити їх якість.

За результатами використання моделі McKinsey у роботі визначено позицію, яку займає підприємство на ринку. За результатами оцінки основних її параметрів встановлено, що ТДВ «Рівнехолод» на даний момент знаходиться в квадраті «Продовження своєї діяльності з обережністю», що характеризується середньою привабливістю та хорошою конкурентною позицією.

Для тому, щоб зайняти позицію лідера на високо привабливому ринку та підвищити конкурентну позицію, підприємству як системі необхідно застосувати контролінг до основних її компонентів, які у роботі виокремлено із застосуванням моделі McKinsey. Завдяки цьому у підприємства з'являться додаткові можливості для успішного впровадження змін, що пов'язані з технологічними, адміністративними, культурними та стратегічними аспектами.

ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи та розроблено практичні рекомендації щодо застосування ефективної системи контролінгу в процесі впровадження стратегічних змін у компанії. Здійснені дослідження дозволили зробити такі висновки:

1. Контролінг виконує ряд функцій пов'язаних з обробкою необхідної інформації, яка надходить, про стан зовнішніх і внутрішніх змін; визначенням показників діяльності компаній, порівнянням планових показників з фактичними; визначенням впливу різних факторів на кінцевий результат, систематизацією основних показників; координацією поточних та довгострокових планів, планово-цільової інформації; пошуком альтернатив; вибором методів для досягнення поставленої мети тощо.

2. Застосування системи контролінгу, необхідне для вирішення проблем: низький рівень фінансової грамотності структурних підрозділів; недостатній об'єм інформації для керівництва; значні відхилення між фактичними та плановими показниками; неефективне управління витратами; висока залежність від впливу зовнішнього середовища; відсутність або недостатнє функціонування податкової політики.

3. Щодо покращення системи стратегічного управління підприємством, необхідно застосовувати стратегічний контролінг, який спрямований на довгостроковий розвиток потенціалу підприємства та підвищує його конкурентоспроможність в умовах зовнішніх змін середовища.

4. Контролінг виступає інформаційно-аналітичною підсистемою системи управління підприємством, яка здійснює систематичний збір, обробку та аналіз інформації, яка надходить з усіх функціональних підрозділів компанії. Це створює умови для оптимізації процесу розробки управлінських рішень, які забезпечують стабільне функціонування підприємства в непередбачуваних умовах.

5. Незважаючи на те, що ринок заморожених ягід займає незначну частку, він має великий потенціал свого розвитку. Основними конкурентними перевагами вітчизняних підприємств, зокрема і ТДВ «Рівнехолод», визначено такі: зручне місце розташування, наявність сировини для первинної обробки, ринки збуту як у нашій країні так і поза її межами, багаторічний досвід роботи, постійна клієнтська база та тісна співпраця тощо.

6. Необхідність впровадження системи контролінгу обумовлена не лише аспектами внутрішнього середовища підприємства, але й наявністю у ТДВ «Рівнехолод» великої кількості ризиків, як зовнішніх так і внутрішніх.

7. Впровадження системи контролінгу на підприємстві доцільно здійснювати за такими етапами: сформувати службу контролінгу; розробити план впровадження процесу контролінгу з чітким визначенням конкретних етапів, заходів та термінів виконання; розробити бюджет для впровадження системи контролінгу, включаючи планування необхідних джерел фінансування та витрат на конкретні заходи; обговорити подальші плани зі співробітниками; проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище, організаційно-фінансову структуру, інформаційний потік; сформувати систему ключових показників внутрішнього та зовнішнього середовища; розробити методи та засоби керування певними об'єктами та оцінювати їх ефективність у вирішенні конкретних завдань; сформувати пакет внутрішніх звітів для служби контролінгу та розробити їх форми у розрізі конкретних джерел та користувачів інформації.

8. Для результативного функціонування системи контролінгу на ТДВ «Рівнехолод» розроблено концепцію як систему елементів, які пов'язані зі стратегічним розвитком компанії, об'єднані спільною метою, спрямовані на досягнення низки цільових показників щодо різних функціональних напрямків її роботи, забезпечують інформаційно-аналітичну підтримку процесу прийняття обґрунтованих рішень.

9. Завдяки виконанню головних функцій (планування, контролю, організації, мотивації, координації) система контролінгу допоможе покращити

поточну ситуацію, а результат дозволить керівництву приймати зважені рішення щодо підприємства.

10. Концепція спрямована на покращення у проблемних місцях підприємства у розрізі: маркетингу, що дозволяє будувати бізнес-процеси так, щоб досягти найкращих показників та зайняти лідерську позицію на ринку; інновацій та інвестицій, що дозволяє підвищити ефективність планування, моніторингу та управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства; логістики, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень у сфері логістики, а також оптимізації та координації логістики з іншими процесами, що відбуваються на підприємстві; персоналу, що дозволяє активізувати участь працівників у процесі прийняття рішень та підвищити їх якість.

11. За результатами використання моделі McKinsey у роботі визначено позицію, яку займає підприємство на ринку. За результатами оцінки основних її параметрів встановлено, що ТДВ «Рівнехолод» на даний момент знаходиться в квадраті «Продовження своєї діяльності з обережністю», що характеризується середньою привабливістю та хорошою конкурентною позицією.

12. Щоб зайняти позицію лідера на високо привабливому ринку та підвищити конкурентну позицію, підприємству як системі необхідно застосувати контролінг до основних її компонентів, які у роботі виокремлено із застосуванням моделі McKinsey. Завдяки цьому у підприємства з'являться додаткові можливості для успішного впровадження змін, що пов'язані з технологічними, адміністративними, культурними та стратегічними аспектами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулова Ю. О. Основні принципи і підходи до організації контролінгу на підприємствах України. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2014. № 11. С. 249–254.
2. Алексеенко А.М. Основные элементы построения системы контроллинга на предприятии и разработка алгоритма блока оценки организационной системы контроллинга // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2016. № 3. С. 17-19.
3. Бойкова Ю.М., Боровкова В.А. Разработка и внедрение системы контроллинга на торговых предприятиях // Прикладная Экономика. №3. 2019. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-i-vnedrenie-sistemy-kontrollinga-na-torgovyh-predpriyatiyah/viewer> (дата звернення: 16.11.2021).
4. Боргардт Е.А., Вишнякова М.В. Система контроллинга как современная концепция управления. Вектор науки ТГУ. 2015. №1(31). С. 78-86.
5. Брітченко І.Г., Князевич А. О. Контролінг : навч. посіб. Рівне : *Волинські обереги*, 2015. 280 с.
6. Бутко М.П. Організація системи контролінгу на підприємствах України. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 6, Ч. 2. С. 116–118
7. Бужимська К.О., Оверчук А.В. «Вісник ЖДТУ»: Економіка, Економічні науки, 2017 № 3 (81). с. 70
8. Ватченко О.Б., Прохорова А.С. Контролінг у системі управління підприємством. Економічний простір. 2016. № 116. С. 209–219. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2016_116_20. (дата звернення: 10.11.2021).
9. Войтюк Д.С. Фактори впливу на рентабельність підприємства в сучасних умовах господарювання. Детермінанти та імперативи розвитку фінансової архітектури України: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22 квітня 2021 р. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2021. – 163 с.

10. Волкова М. В. Контролінг : конспект лекцій (для студентів бакалавріату усіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент). Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. – 152 с.

11. Говорушко Т.А. Теоретичні аспекти сутності контролінгу і різних його моделей. Формування ринкових відносин в Україні. 2011. № 1. С. 7-10.

12. Герасименко В.М. Місце контролінгу в системі підвищення ефективності менеджменту організації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 61. С. 174–179.

13. Гришова І.Ю., Галицький О.М. Механізми страхового захисту підприємств аграрної сфери. Економіка АПК. 2007. №9. С.60-64.

14. Гудзь О.Є. Страхування агоризиків та напрями розвитку агрострахування в Україні. Економіка АПК. 2006. № 8. С. 72-76.

15. Дегтярьова О.О. Формування контролінгового механізму управління ефективністю енергетичної системи промислового підприємства / О.О. Дегтярьова // Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2020. Т. 31 (70), № 4(1). – С. 104–107 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31\(70\)_4\(1\)_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31(70)_4(1)_21). (дата звернення: 18.11.2021).

16. Держстат України. Реалізація промислової продукції за видами URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/pr/vr_rea_ovpp/vr_rea_ovpp_u/arh_rppvp_u.html (дата звернення: 01.12.2021)

17. Досвід Великобританії, Німеччини, США, Японії, Польщі та Угорщини в розвитку малого підприємництва. URL: http://www.giac.ru/content/document_r_564FE1FC-14A2-42CB-AA00-34179DD4DFF3.html. (дата звернення: 11.11.2021).

18. Дмитренко О.М. Роль стратегічного планування в діяльності сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2009. №1. С.43-47.

19. Дудар Д., Маркович І. Фінансовий контролінг як система ефективного управління діяльністю підприємства. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції .Т. : Крок. 2016. С. 71-73.

20. Експорт заморожених ягід у 2020-му році. *Аграрне інформаційне агентство* Agravery: web-сайт. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/vitciznanim-virobnikam-vdalosa-zbilsiti-eksport-zamorozenih-agid-u-2020-goci> (дата звернення: 10.11.2021).

21. Замятіна Н.В. Місце контролінгу в системі управління сучасним підприємством. Електронний журнал «Економіка та суспільство». 2016. № 7. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/7_2016.pdf (дата звернення: 03.12.2021)

22. Збільшення обсягу експорту заморожених ягід складного 2020-го року. URL: <https://east-fruit.com/novosti/ukraina-smogla-uvelichit-eksport-zamorozhennykh-yagod-po-itogam-slozhnogo-2020-g/> (дата звернення: 16.11.2021).

23. Збірник наукових праць за матеріалами V Усеукраїнської науково-практичної конференції – Херсон, 26-27 березня 2020 р. / Упоряд. Т.Казакова. – Херсон, книжкове вид-во ФОП Вишемирський В.С., 2020 415 с.

24. Івахненко С.В. Мелих О.В. Фінансовий контролінг: методи та інформаційні технології: монографія. К.: Знання, 2009. 319 с.

25. Конкурентні переваги підприємств ринку заморожених ягід. URL: <https://ua.kompass.com> (дата звернення: 16.11.2021).

26. Контроллинг: теория и практика: учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. ред. С.В. Осипова. М.: Издательство Юрайт, 2018. 145с.

27. Королев В.А., Калашников А.А., Передереева Е.В. Анализ концептуальных основ контроллинга: понятие, сущность, методы и инструменты // Вестник ВГУ: Серия: Экономика и управление. №3. 2018. URL: <http://www.vestnik.vsu.ru/pdf/econ/2018/03/2018-03-05.pdf> (дата звернення: 18.11.2021).

28. Куликова, Т. А. Прогрессивная система норм и нормативов как ключевая составляющая развития промышленных предприятий. Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2014. № 3 (11). С. 45–49.

29. Лазаренко Д.О. Інформаційно-орієнтована трансформація управління розвитком підприємства. Проблеми соціально-економічного розвитку підприємства: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2012. – С.68-69.

30. Лемішовський В.І. Контролінг в управлінні машинобудівним підприємством: координаційні елементи. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 11. С. 94–97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_11_23. (дата звернення: 18.11.2021).

31. Малярець Л.М. Удосконалення інструментів оперативного контролінгу діяльності підприємства / Л.М. Малярець, Л.Г. Мочона // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2016. Т. 21. Вип. 7 (2). С. 66–69. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_7\(2\)_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_7(2)_16). (дата звернення: 18.11.2021).

32. Манн Р. Контроллинг для начинающих / Р. Манн, Э. Майер ; под ред. В. Б. Ивашкевича ; пер. с нем. — М. : Финансы и статистика, 1992. — 208 с.

33. Мелень О.В. Прибуток та рентабельність підприємства, резерви їх збільшення / О.В. Мелень, Т.В. Ворожбит // Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю: матеріали 3-ї Всеукр. наук. - практ. конф. Полтава: ПДАА, 2018. С. 215-217.

34. Миронов С. В., Логанцова Н. В. Организация управления через центры финансовой ответственности//Вестник национального института бизнеса. 2017. № 28. С. 330 - 333.

35. Миронова Н. Н., Миронов С. В. Контроллинг как инструмент антикризисного управления. Вестник национального института бизнеса. 2018. № 32. С.137–141.

36. Наумов, В.М. Стратегічний маркетинг: підручник для студентів вищих навчальних закладів, які навчаються за напрямом "Торгова справа" (кваліфікація (ступінь) "магістр")/В.М. Наумов. Москва: ІНФРА-М, 2014. - 271 с.

37. Орлов А.И. Контроллинг явный и контроллинг скрытый. Контроллинг. 2018. № 69. С. 28-33.

38. Пушкар М.С., Пушкар Р.М. Контролінг - інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. - 370 с.

39. Пушкар, М. С. Створення інтелектуальної системи обліку : монографія. Тернопіль : Карт-бланш, 2007. - 152 с.

40. Продіус О.І., Лацина С.А. Упровадження системи контролінгу на підприємстві: стандартні помилки та шляхи вирішення. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2016. Т. 21. Вип. 1. С. 147–151. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_1_35. (дата звернення: 03.12.2021).

41. Птащенко Л.О., Сержанов В.В. Фінансовий контролінг: навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 344 с.

42. РІВНЕХОЛОД, офіційний сайт компанії URL: <http://rivneholod.com/uk> (дата звернення: 03.11.2021).

43. Сабліна Н.В., Зубенко Є.А. Теоретичні аспекти фінансового контролінгу. Вісник НТУ «ХПІ». 2015. № 23(1132). С. 90–97.

44. Самарцева А.Є. Контролінг в антикризовому управлінні. Молодий вчений. 2016. № 4. С. 173–177. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_4_44. (дата звернення: 03.12.2021).

45. Советкина Н.С. Место и значение контроллинга в процессе управления предприятием // Гуманитарные научные исследования. 2014. № 1. URL: <http://human.snauka.ru/2014/01/527> (дата звернення: 16.11.2021).

46. Синчук І.В. Формування системи контролінгу витрат з метою забезпечення ефективності діяльності підприємства. Молодий вчений. 2016. №3. С. 179–182. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_3_44. (дата звернення: 18.11.2021).

47. Стефанюк І.Б. Проблеми використання контролінгу в національній системі державного фінансового контролю. *Наукові праці НДФІ*. – 2005. – № 2. – С. 81-88.

48. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с

49. Суханова А.В. Організація та робота служби контролінгу на підприємстві. Наукові відкриття та фундаментальні наукові дослідження: світовий досвід: матеріали наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Полтава, 20 травня 2019 р.). Полтава : ГО «Європейська наукова платформа» 2019. Т.6. С. 108–109.

50. Управління змінами: стратегічний підхід при формуванні конкурентного потенціалу підприємства і технологія досягнення успіху в інноваціях / О. И. Гарафонова. Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1 : Економіка. 2014. Вип. 1. С. 81-87.

51. Шкарлет С.М. Сутність контролінгової інформації та основні вимоги до її формування / С.М. Шкарлет, М.В. Дубина, М.В. Тунік // Науковий вісник Полісся. 2016. Вип. 2. С. 132–139. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2016_2_23. (дата звернення: 17.11.2021).

52. Юдина Л.Н. Управленческий учет и контроллинг. Финансовый менеджмент. 2005. № 1. С. 81–87.

Додаток А

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2018 – 31 грудня 2020р.**

А К Т И В	Код рядка	2018	2019	2020
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	664	388	44
первісна вартість	1001	778	917	917
накопичена амортизація	1002	114	529	873
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3 943	4 143	4 143
Основні засоби	1010	58 031	49 630	39 504
первісна вартість	1011	107 323	110 715	111 113
знос	1012	49 292	61 085	71 609
Відстрочені податкові активи	1045	90	90	90
Усього за розділом I	1095	62 728	54 251	43 781
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	59 731	172 068	308 705
Виробничі запаси	1101	837	521	654
Товари	1104	58 894	171 547	308 051
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	27 689	93 188	115 085
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-	-
з бюджетом	1135	927	871	1 147
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 148	3	1
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 544	1 196	46 550
Готівка	1166	2	2	-
Рахунки в банках	1167	1 542	1 194	46 550
Витрати майбутніх періодів	1170	15	17	22
Усього за розділом II	1195	91 054	267 343	471 510
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	-
Баланс	1300	153 782	321 594	515 291
Пасив	Код			

	рядка			
1	2	4	3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	77 000	154 000	154 000
Додатковий капітал	1410	17 963	17 849	28 795
Резервний капітал	1415	1 508	1 737	2 176
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	41 222	45 591	53 934
Усього за розділом I	1495	126 679	150 601	238 905
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	418
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	134 440	238 177
Усього за розділом II	1595	-	134 440	238 595
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
товари, роботи, послуги	1615	26 353	34 402	28 527
розрахунками з бюджетом	1620	126	87	785
у тому числі з податку на прибуток	1621	29	-	674
розрахунками зі страхування	1625	54	71	45
розрахунками з оплати праці	1630	228	290	166
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	73	73	73
Інші поточні зобов'язання	1690	269	1 630	8 195
Усього за розділом III	1695	27 103	36 553	37 791
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-	-
Баланс	1900	153 782	321 594	515 291

Додаток Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за Рік 2018 - 2020 р.

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	2018	2019	2020
1	2	4	3	3
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	335 878	437 102	553 635
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	268 465	366 127	476 863
Валовий: прибуток	2090	67 413	70 975	76 772
Інші операційні доходи	2120	6 114	29 472	72 724
Адміністративні витрати	2130	4 684	4 845	4 117
Витрати на збут	2150	52 837	53 031	53 067
Інші операційні витрати	2180	9 816	34 880	76 062
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	6 190	7 691	16 250
Фінансові витрати	2250	-	1 574	5 541