

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

«На правах рукопису»

УДК 658.14.17

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри менеджменту  
\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Дергачова В.В.  
«\_27\_»\_квітня\_ 2018 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ**  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»

спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

на тему «Контролінг витрат в системі стратегічного управління  
розвитком промислового підприємства  
(ТОВ «Баядера Логістик»)»

<b>Виконала:</b>	студентка 6-го курсу, групи УВ-61М СКЛЯР АННА ЮРІЇВНА	_____
<b>Науковий керівник:</b>	доцент кафедри менеджменту к.е.н., доц. САВИЦЬКА О. М.	_____
<b>Рецензент:</b>	Професор кафедри теоретичної і прикладної економіки, д. е. н, проф. СЕМЕНЧЕНКО Н.В	_____

*Засвідчую, що у цій магістерській  
дисертації немає запозичень з праць інших  
авторів без відповідних посилань*

Студент \_\_\_\_\_

Київ – 2018 року

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

*РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)*

*ЗА ОСВІТНЬО-НАУКОВОЮ ПРОГРАМОЮ*

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»

СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ «МЕНЕДЖМЕНТ І БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ»

*«Затверджую»*

Завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

05 жовтня 2017 року

## **ЗАВДАННЯ**

**на магістерську дисертацію студентці**

**СКЛЯР АННІ ЮРІЇВНІ**

**1. Тема дисертації:** «Контролінг витрат в системі стратегічного управління розвитком промислового підприємства (на прикладі ТОВ «Баядера Логістик»)»

**науковий керівник дисертації:** Савицька О. М., к. е. н., доцент,

затверджені наказом по університету від 10 січня 2018 року № 17-с.

**2. Строк подання студентом дисертації:** 27 квітня 2018 року.

**3. Об'єкт дослідження:** система стратегічного управління розвитком підприємства.

**4. Предмет дослідження:** науково-методичні та прикладні аспекти контролінгу витрат в умовах формування управлінських механізмів забезпечення розвитку ТОВ «Баядера Логістик».

## **5. Перелік завдань, які потрібно розробити:**

### **а) теоретико-методологічна частина:**

- розкрити сутність контролінгу витрат в системі стратегічного управління розвитком промислового підприємства;
- охарактеризувати класифікацію витрат в системі стратегічного управління розвитком промислового підприємства;
- розглянути методичні основи оцінки та аналізу ефективності контролінгу витрат в системі стратегічного управління розвитком підприємства;

### **б) дослідницько-аналітична частина:**

- навести організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства, розкрити чинники, особливості та основні проблеми його розвитку;
- здійснити діагностику фінансового стану та контролінгу витрат в системі стратегічного управління розвитком підприємства;
- проаналізувати потенціал розвитку та ефективність системи управління його розвитком на основі ЗСП підприємства;

### **в) проектно-рекомендаційна частина:**

- визначити та обґрунтувати напрями удосконалення контролінгу витрат в системі стратегічного управління розвитком підприємства;
- запропонувати механізми реалізації напрямів удосконалення контролінгу витрат в системі стратегічного управління розвитком підприємства;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих напрямів та спрогнозувати динаміку розвитку підприємства в середньо терміновій перспективі.

## **6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу**

1. Актуальність зазначеної теми.
2. Теоретичні аспекти контролінг витрат в системі стратегічного управління розвитком промислового підприємства.
3. Методологія оцінювання контролінгу витрат на підприємстві.
4. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства.
5. Результати діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства та контролінгу витрат з використанням ЗСП ТОВ «Баядера Логістик».
6. Організаційний механізм формування й удосконалення системи контролінгу витрат підприємства на основі ЗСП.
7. Економічне обґрунтування реалізації запропонованих заходів.

## **7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:**

1. Контролінг витрат в умовах стратегічного розвитку промислового підприємства / Г. Ю. Скляр, О. М. Савицька // ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі: Матеріали всеукраїнської наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених.
2. Савицька О. М., Скляр А. Ю. Контролінг витрат в системі стратегічного управління розвитком промислового підприємства [Електронний ресурс] / О. М. Савицька, А. Ю. Скляр // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2018.– (Індексується в міжнародних наукометричних базах даних: SIS, Google Scholar, Index Copernicus).

**8. Дата видачі завдання:** 05 жовтня 2017 року.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської роботи</i>	<i>Строк виконання етапів роботи</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад контролінгу витрат в системі стратегічного управління розвитком промислового підприємства.	01.09.2017 – 01.10.2017	виконано
2.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо тенденцій розвитку контролінгу витрат на підприємстві.	01.09.2017 – 01.10.2017	виконано
3.	Розгляд теоретико-методологічних основ контролінгу витрат на підприємстві.	01.09.2017 – 01.10.2017	виконано
4.	Надання організаційно-економічної характеристики фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства.	01.10.2017– 01.12.2017	виконано
5.	Діагностика проблем управління фінансово-господарської діяльності ТОВ «Баядера Логістик» на основі методології контролінгу витрат, зокрема, збалансованої системи показників (ЗСП).	01.10.2017– 01.12.2017	виконано
6.	Вибір, розробка та обґрунтування напрямів удосконалення контролінгу витрат в системі стратегічного управління розвитком промислового підприємства.	01.12.2017 – 01.01.2018	виконано
7.	Економічне обґрунтування рекомендованих заходів.	01.01.2018– 01.02.2018	виконано
8.	Оформлення магістерської дисертації на здобуття ступеня магістра.	14.04.2018 – 14.05.2018	виконано

Студентка

\_\_\_\_\_

(підпис)

Скляр А. Ю.

Науковий керівник дисертації

\_\_\_\_\_

(підпис)

к.е.н., доц. Савицька О. М.

## РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Контролінг витрат в системі стратегічного управління розвитком промислового підприємства (на прикладі ТОВ «Баядера Логістик»)» містить 122 сторінок, 45 таблиць, 17 рисунків, 2 додатки. Перелік посилань нараховує 55 найменувань.

Незважаючи на значний науковий доробок з даної проблематики залишається *актуальним* дослідження питань контролінгу витрат в системі стратегічного управління розвитком промислового підприємства, оскільки нестабільність зовнішнього середовища, глобалізація, конкуренція, інфляція змушують сучасні господарюючі підприємства вводити складні, нестандартні системи управління аби залишитися на ринку на стійких конкурентних позиціях.

Управління ресурсним забезпеченням на підприємстві в системі контролінгу, у т.ч. і в підсистемі контролінгу витрат, впливає безпосередньо на ефективність реалізації програм розвитку компанії та ефективного стратегічного управління. *Актуальність проблеми дослідження обумовлюється відсутністю організованого процесу ефективного управління ресурсним забезпеченням в компанії та практично повною відсутністю контролю за використанням ресурсного потенціалу на підприємстві ТОВ «Баядера Логістик» на основі розробленої Д. Нортон і Р. Капланом збалансованої системи показників (ЗСП).*

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами.** Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в Національному технічному університеті України «КПІ імені Ігоря Сікорського» (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту. Результати дослідження автора та її наукового керівника, представленого у магістерській дисертації, є частиною наукової теми (ініціативної НДР кафедри менеджменту): «Управління розвитком підприємства в умовах ресурсних обмежень» (№ ДР НДР 0114U001135) – внесок автора полягає в економічному обґрунтуванні впровадження системи контролінгу витрат в контексті удосконалення фінансового контролінгу на підприємстві ТОВ «Баядера Логістик»

та реалізації збалансованої системи показників (ЗСП) для потреб ефективного стратегічного управління розвитком компанії.

**Метою магістерської дисертації** є впровадження системи контролінгу витрат на підприємстві на засадах ЗСП (на прикладі ТОВ «Баядера Логістик»).

**Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:**

- розкрити сутність контролінгу витрат в системі стратегічного управління розвитком промислового підприємства;
- охарактеризувати класифікацію витрат в системі стратегічного управління розвитком промислового підприємства;
- розглянути методичні основи оцінки та аналізу ефективності контролінгу витрат в системі стратегічного управління розвитком підприємства;
- навести організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства, розкрити чинники, особливості та основні проблеми його розвитку;
- здійснити діагностику фінансового стану та контролінгу витрат в системі стратегічного управління розвитком підприємства;
- проаналізувати потенціал розвитку та ефективність системи управління його розвитком на основі ЗСП підприємства;
- визначити та обґрунтувати напрями удосконалення контролінгу витрат в системі стратегічного управління розвитком підприємства;
- запропонувати механізми реалізації напрямів удосконалення контролінгу витрат в системі стратегічного управління розвитком підприємства;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих напрямів та спрогнозувати динаміку розвитку підприємства в середньо терміновій перспективі.

**Об'єктом дослідження** є система контролінгу витрат підприємства на засадах збалансованої системи показників (ЗСП).

**Предметом дослідження** є науково-методичні та прикладні аспекти контролінгу витрат в умовах формування управлінських механізмів забезпечення розвитку ТОВ «Баядера Логістик».

**База дослідження.** Товариство з обмеженою відповідальністю «Баядера Логістик»

**Методи дослідження.** У процесі виконання магістерської дисертації застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. У процесі дослідження сучасних поглядів на контролінгу витрат на основі ЗСП на промисловому підприємстві застосовувалися: методи економічного і статистичного аналізу, групування та візуалізації, графічного методу, методологія фінансового контролінгу. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської та управлінської звітності досліджуваного підприємства ТОВ «Баядера Логістик».

**Елементи наукової новизни.** Наукова новизна дослідження полягає у такому: обґрунтовано методологію оцінювання контролінгу витрат в системі стратегічного управління розвитком промислового підприємства; удосконалено структуру оцінювання та аналізу контролінгу витрат, що спрямовано на попередження нестандартних ситуацій на підприємстві; запропоновано основні механізми реалізації напрямів контролінгу витрат стратегічного управління розвитком промислового підприємства на основі збалансованої системи показників з використанням кольорових індикаторів, стратегічних карт щодо оперативного реагування впливу факторів зовнішнього середовища на фінансово-господарську діяльність промислового підприємства.

**Практична значущість для підприємства.** Запропоновані та обґрунтовані у роботі управлінські заходи нададуть можливість суб'єкту господарювання удосконалити й підвищувати ефективність його функціонування, запобігати проблемам в організації в умовах економічної та політичної нестабільності в країні і світі. Керівництвом підприємства було використано запропоновані рекомендації щодо контролінгу витрат на основі ЗСП, необхідного для оперативного реагування впливу факторів зовнішнього середовища на фінансово-господарську діяльність ТОВ «Баядера Логістик» та прийняття управлінських рішень, що дозволило підвищити ефективність управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, мінімізувати ризики і вплив негативних

факторів на діяльність підприємства в умовах його функціонування та подальшого розвитку (акт впровадження № 3 від 17.04.2018 р.).

**Апробація результатів роботи.** Тези. Контролінг витрат в умовах стратегічного розвитку промислового підприємства. Фахова стаття. Контролінг витрат в системі стратегічного розвитку промислового підприємства.

**Ключові слова:** контролінг, витрати, ЗСП, управління розвитком підприємства, контролінг витрат.



## ABSTRACT

The master thesis on a subject: «Controlling of expenses in the system of strategic management of development of the industrial enterprise (on the example of LLC «Bayadera Logistik»)» contains 122 pages, 45 tables, 17 drawings, 2 additions. The list of references contains 55 names.

Despite the considerable scientific reserve on this perspective there is *relevant* the research of questions of controlling of expenses in the system of strategic management of development of the industrial enterprise because the external environment's instability, globalization, the competition, inflation are forced the modern managing enterprises to introduce the difficult, non-standard systems of functioning to remain at the market at resistant positions of management.

Management of resource providing at the enterprise in the system of controlling, including subsystem of controlling of expenses, influences directly on efficiency of implementation of programs of development of the company and effective strategic management. *The relevance of a problem of the research is defined by lack of organized process of effective management of resource providing in the company and almost total absence of control of use of resource potential at the LLC «Bayadera Logistik» enterprise on the basis of the balanced system of indicators (BSC) developed by D. Norton and R. Kaplan.*

**Connection of work with scientific programs, plans and subjects.** The master thesis on receiving the master's degree is executed at National technical university of Ukraine "KPI of Igor Sikorsky" (Kiev) according to plans of research works of department of management. Results of the research of the author and his research supervisor, presented in the master thesis, is a part of the scientific subject (initiative research of department of management): "Management of development of the enterprise in the conditions of resource restrictions" (№ T R 0114U001135) – the contribution of the author consists in economic justification of introduction of system of controlling of expenses in the context of improvement of financial controlling at the LLC «Bayadera

Logistik» enterprise and realization of the balanced system of indicators (BSC) for needs of effective strategic management of development of the company.

**The purpose of the master thesis** is introduction of system of controlling of expenses at the enterprise on the basis of the BSC (on the example of LLC «Bayadera Logistik»).

**Achievement of a goal causes the solution of the following tasks:**

- to disclose essence of controlling of expenses in the system of strategic management of development of the industrial enterprise;
- to characterize classification of expenses in the system of strategic management of development of the industrial enterprise;
- to consider methodical basics of assessment and the analysis of efficiency of functioning of controlling of expenses in the system of strategic management of development of the industrial enterprise;
- to provide the organizational and economic characteristic of activity of the enterprise, reveal factors, features and the main problems of its development;
- to perform diagnostics of the financial state and controlling of expenses in the system of strategic management of development of the enterprise;
- to analyze the potential of development and effectiveness of system of management of its development on the basis of the BSC of the enterprise;
- to define and prove the directions of improvement of controlling of expenses in the system of strategic management of development of the enterprise;
- to offer mechanisms of realization of the directions of improvement of controlling of expenses in the system of strategic management of development of the enterprise;
- to economically prove expediency of realization of the offered directions and predict dynamics of development of the enterprise in the medium term.

**Object of the research** is the system of controlling of expenses of the enterprise on the basis of the balanced scorecard (BSC).

**Subject of the research** is scientific and methodical and applied aspects of controlling of expenses in the conditions of formation of administrative mechanisms of ensuring development of LLC «Bayadera Logistik».

**Base of the research.** Limited liability company «Bayadera Logistik».

**Research methods.** In the course of implementation of the master thesis the set of the general and specific scientific methods was applied. In the course of the research of modern views on controlling of expenses on the basis of the BSC on the industrial enterprise were applied: methods of the economic and statistical analysis, group and visualization, graphic method, methodology of financial controlling. For obtaining analytical information it have been used given to the statistical reporting, internal, in particular, accounting reports of the studied enterprise LLC «Bayadera Logistik».

**Elements of scientific novelty.** The scientific novelty of the research consists in the following: it has been proved the methodology of assessment of controlling of expenses in the system of strategic management of development of the industrial enterprise; the structure of assessment and the analysis of controlling of expenses that is directed to prevention of unusual situations at the enterprise has been improved; the main mechanisms of realization of the directions of controlling of expenses of strategic management of development of the industrial enterprise on the basis of the balanced system of indicators with use of color indicators, strategic maps on rapid response of influence of factors of the external environment to financial and economic activity of the industrial enterprise have been offered.

**The practical importance for the enterprise.** Administrative actions that have been offered and proved in work will give an opportunity to the subject of managing to improve and increase efficiency of his functioning, to prevent problems in the organization in the conditions of economic and political instability in the country and the world. It has been used offered by the management of the enterprise recommendations on controlling of expenses on the basis of the BSC necessary for rapid response of influence of factors of the external environment to financial and economic activity of LLC «Bayadera Logistik» and making administrative decisions that has allowed to increase effective management of financial and economic activity of

the enterprise, to minimize risks and influence of negative factors on activity of the enterprise in the conditions of his functioning and further development (the act of introduction №3 from 17.04.2018).

**Approbation of results of work.** Thesis. Controlling of expenses in the conditions of strategic development of the industrial enterprise. Professional article. Controlling of expenses in the system of strategic development of the industrial enterprise.

**Keywords:** controlling, expenses, BSC, management of development of the enterprise, controlling of expenses.

## ЗМІСТ

ВСТУП	14
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛІНГУ ВИТРАТ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	19
1.1. Сутність контролінгу витрат в системі стратегічного управління розвитком промислового підприємства	19
1.2. Класифікація витрат в системі стратегічного управління розвитком промислового підприємства	26
1.3. Методичні основи оцінки та аналізу ефективності контролінгу витрат в системі стратегічного управління розвитком підприємства	33
Висновки до розділу 1	40
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ КОНТРОЛІНГУ ВИТРАТ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	42
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства, чинники, особливості та основні проблеми його розвитку	42
2.2. Діагностика фінансового стану та контролінгу витрат в системі стратегічного управління розвитком підприємства	51
2.3. Потенціал розвитку та ефективність системи управління його розвитком на основі аналізу ЗСП підприємства	65
Висновки до розділу 2	90
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛІНГУ ВИТРАТ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	93
3.1. Удосконалення контролінгу витрат в системі стратегічного управління розвитком підприємства	93
3.2. Механізми реалізації напрямів удосконалення контролінгу витрат в системі стратегічного управління розвитком підприємства	97
3.3. Економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих напрямів та динаміку розвитку підприємства в середньо терміновій перспективі	101
Висновки до розділу 3	112
ВИСНОВКИ	114
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	118
ДОДАТКИ	124

## ВСТУП

У жорстких умовах сучасної ринкової економіки перед керівниками постають такі завдання: прогнозування розвитку ринкової ситуації, своєчасна реакція на виниклі загрози, досягнення підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Ці завдання вирішуються за рахунок практичного застосування інноваційного потенціалу суб'єкта господарювання, яке охоплює всю сукупність управлінських заходів в основу яких покладено систему контролінгу. Нестабільність навколишнього середовища, глобалізація ринків та посилення конкурентної боротьби вимагають від менеджменту вітчизняних підприємств застосування найновішого інструментарію для виявлення в системах управління резервів ефективності. Тому впровадження контролінгу в діяльність підприємств набуває все більшого значення.

Незважаючи на значний науковий доробок з даної проблематики залишається *актуальним* дослідження питань контролінгу витрат в системі стратегічного управління розвитком промислового підприємства, оскільки нестабільність зовнішнього середовища, глобалізація, конкуренція, інфляція змушують сучасні господарюючі підприємства вводити складні, нестандартні системи функціонування аби залишитися на ринку на стійких позиціях управління.

Контроль витрат є невід'ємною, постійно діючою функцією системи управління. Здійснення контролю попереджає, виявляє, усуває недоліки та порушення, що виникають у процесі господарської діяльності підприємства, зокрема, відхилень від норм чинних нормативно-правових актів, облікової політики, установчих документів, планів підприємства, помилок і зловживань. Реалізація функції контролю витрат передбачає ефективне використання ресурсів підприємства [8].

Контроль впливає безпосередньо на ефективність виконання інших управлінських функцій. *Актуальність проблеми обумовлюється формальним характером або відсутністю організованого процесу контролю на високому рівні*

*на великих і середніх підприємствах та практично повною його відсутністю на малих підприємствах [9; 10].*

Істотним фактором, який зумовлює прийняття неправильних управлінських рішень, є відсутність на вітчизняних підприємствах системи контролінгу [10]. На перший погляд, поняття «контролінг» асоціюється зі словом «контроль». Але ці поняття не тотожні. Контролінг (стратегічний менеджмент) - це підсистема управління, що поєднує в собі елементи функцій контролю, планування, обліку та аналізу. Залежно від суб'єкта контролю, за наявності достатніх службових повноважень контролера до вищевказаного переліку може додаватися функція розпорядництва. Отже, контролінг - міжфункціональний елемент управління [8].

Велика кількість публікації з проблематики витрат та їх ролі у забезпеченні ефективного управління, питання контролінгу витрат досліджено досить поверхнево. *Суттєвий внесок у дослідження проблематики управління витратами підприємств зроблено такими економістами як Ю. П. Анюшкін, С. Ф. Голов, В. М. Жук, А. М. Кармінський, Г. Г. Кірейцев, В. П. Пантелеєв, С. Н. Петренко, Г. О. Партін й А. Г. Загородній, А. М. Павлова, А. Г. Пушкар, О. М. Савицька, О. О. Терещенко та Н. Д. Бабяк, М. Г. Чумаченко тощо [1; 2; 3; 4 ; 5 ; 6 ; 7].* Водночас, більшість пропозицій дослідників зводяться до обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення діючої нормативної бази, що регулює облік витрат виробництва та забезпечує контроль на підприємствах за її дотриманням, підвищення рівня забезпечення сучасними матеріально-технічними засобами ведення первинного та зведеного обліку, внутрішньогосподарського контролю, формування звітної інформації підприємств, загальних питань управління витратами.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами.** Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в Національному технічному університеті України «КПІ імені Ігоря Сікорського» (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту. Результати дослідження автора і її наукового керівника, представленого у магістерській дисертації, є частиною наукової теми (ініціативної НДР кафедри

менеджменту): «Управління розвитком підприємства в умовах ресурсних обмежень» (№ ДР НДР 0114U001135) - внесок автора полягає в економічному обґрунтуванні впровадження системи контролінгу витрат в контексті удосконалення фінансового контролінгу на підприємстві ТОВ «Баядера Логістик» та реалізації збалансованої системи показників (ЗСП) для потреб ефективного стратегічного управління розвитком компанії.

**Метою магістерської дисертації є** впровадження системи контролінгу витрат на підприємстві на засадах ЗСП (на прикладі ТОВ «Баядера Логістик»).

**Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:**

- розкрити сутність контролінгу витрат в системі стратегічного управління розвитком промислового підприємства;
- охарактеризувати класифікацію витрат в системі стратегічного управління розвитком промислового підприємства;
- розглянути методичні основи оцінки та аналізу ефективності контролінгу витрат в системі стратегічного управління розвитком підприємства;
- навести організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства, розкрити чинники, особливості та основні проблеми його розвитку;
- здійснити діагностику фінансового стану та контролінгу витрат в системі стратегічного управління розвитком підприємства;
- проаналізувати потенціал розвитку та ефективність системи управління його розвитком на основі ЗСП підприємства;
- визначити та обґрунтувати напрями удосконалення контролінгу витрат в системі стратегічного управління розвитком підприємства;
- запропонувати механізми реалізації напрямів удосконалення контролінгу витрат в системі стратегічного управління розвитком підприємства;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих напрямів та спрогнозувати динаміку розвитку підприємства в середньо терміновій перспективі.

**Об'єктом дослідження є** система стратегічного управління розвитком підприємства.



**Предметом дослідження** є науково-методичні та прикладні аспекти контролінгу витрат в умовах формування управлінських механізмів забезпечення розвитку ТОВ «Баядера Логістик».

**База дослідження.** Товариство з обмеженою відповідальністю «Баядера Логістик»

**Методи дослідження.** У процесі виконання магістерської дисертації застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. У процесі дослідження сучасних поглядів на контролінгу витрат на основі ЗСП на промисловому підприємстві застосовувалися: методи економічного і статистичного аналізу, групування та візуалізації, графічного методу, методологія фінансового контролінгу. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської звітності досліджуваного підприємства ТОВ «Баядера Логістик».

**Елементи наукової новизни.** Наукова новизна дослідження полягає у такому: обґрунтовано методологію оцінювання контролінгу витрат в системі стратегічного управління розвитком промислового підприємства; удосконалено структуру оцінювання та аналізу контролінгу витрат, що спрямовано на попередження нестандартних ситуацій на підприємстві; запропоновано основні механізми реалізації напрямів контролінгу витрат стратегічного управління розвитком промислового підприємства на основі збалансованої системи показників з використанням кольорових індикаторів, стратегічних карт щодо оперативного реагування впливу факторів зовнішнього середовища на фінансово-господарську діяльність промислового підприємства.

**Практична значущість для підприємства.** Запропоновані та обґрунтовані у роботі управлінські заходи нададуть можливість суб'єкту господарювання удосконалити й підвищувати ефективність його функціонування, запобігати проблемам в організації в умовах економічної та політичної нестабільності в країні і світі. Керівництвом підприємства було використано запропоновані рекомендації щодо контролінгу витрат на основі ЗСП, необхідного для оперативного реагування впливу факторів зовнішнього середовища на фінансово-

господарську діяльність ТОВ «Баядера Логістик» та прийняття управлінських рішень, що дозволило підвищити ефективність управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, мінімізувати ризики і вплив негативних факторів на діяльність підприємства в умовах його функціонування та подальшого розвитку (акт впровадження № 3 від 17.04.2018 р.).

#### **Апробація результатів роботи.**

1. Контролінг витрат в умовах стратегічного розвитку промислового підприємства / Г. Ю. Скляр, О. М. Савицька // ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі: Матеріали всеукраїнської наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених.

2. Савицька О. М., Скляр А. Ю. Контролінг витрат в системі стратегічного управління розвитком промислового підприємства [Електронний ресурс] / О. М. Савицька, А. Ю. Скляр // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2018.– (Індексується в міжнародних наукометричних базах даних: SIS, Google Scholar, Index Copernicus).

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛІНГУ ВИТРАТ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність контролінгу витрат в системі стратегічного управління розвитком промислового підприємства

Контроль витрат є невід'ємною, постійно діючою функцією системи управління. Здійснення контролю попереджає, виявляє, усуває недоліки та порушення, що виникають у процесі господарської діяльності підприємства, зокрема, відхилень від норм чинних нормативно-правових актів, облікової політики, установчих документів, планів підприємства, помилок і зловживань. Реалізація функції контролю витрат передбачає ефективне використання ресурсів підприємства [1].

Контроль впливає безпосередньо на ефективність виконання інших управлінських функцій. Актуальність проблеми обумовлюється формальним характером або відсутністю організованого процесу контролю на високому рівні на великих і середніх підприємствах та практично повною його відсутністю на малих підприємствах [2, с. 163; 3, с. 157].

Істотним фактором, який зумовлює прийняття неправильних управлінських рішень, є відсутність на вітчизняних підприємствах системи контролінгу [3]. На перший погляд, поняття «контролінг» асоціюється зі словом «контроль». Але ці поняття не тотожні. Контролінг (стратегічний менеджмент) - це підсистема управління, що поєднує в собі елементи функцій контролю, планування, обліку та аналізу. Залежно від суб'єкта контролю, за наявності достатніх службових повноважень контролера до вищевказаного переліку може додаватися функція розпорядництва. Отже, контролінг - міжфункціональний елемент управління [1].

Завданням контролінгу є забезпечення розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Причинами для запровадження підсистеми контролінгу в практику діяльності вітчизняних підприємств є [4, с. 18]: зростання нестабільності зовнішнього середовища; ускладнення системи управління підприємством, що вимагає механізмів координації всередині системи; необхідність побудови системи інформаційного забезпечення управління. Контролінг є важливим засобом успішного функціонування підприємства, оскільки [5, с. 151; 6]: забезпечує керівництво і власника підприємства інформацією для прийняття управлінських рішень, управління ресурсами шляхом інтеграції процесів збирання, обробки, підготовки, аналізу, інтерпретації інформації; забезпечує виживання підприємства на рівнях тактичного і стратегічного управління; сприяє оптимізації залежності «виручка - витрати - прибуток».

Сутність контролінгу витрат в системі стратегічного управління розвитком промислового підприємства має на сьогоднішній день небагато трактувань, що ускладнює визначення місця зазначеного терміну. Тому, доцільно розглянути окремо визначення «контролінг» та «витрати».

Аналізуючи підходи до визначення терміну «контролінг» (табл. 1.1), слід констатувати, що як в сучасних дослідженнях, так і в дослідженнях попередніх років відсутня єдина думка щодо визначення цього терміну.

*Таблиця 1.1.*

**Трактування змісту поняття «контролінг» зарубіжними і вітчизняними дослідниками**

№ з/п	Визначення поняття «контролінг»	Автор
1	2	3
1	Система інтегрованого інформаційного забезпечення, планування та контролю діяльності підприємства	Д. Хан
2	Концепція, що направлена на ліквідацію «вузьких місць» та зорієнтована на майбутнє у відповідності з поставленими цілями та задачами отримання певних результатів	Е. Майер Ю. П. Анюкш А. М. Павлова
3	Підсистема управління, яка координує підсистеми планування, контролю та інформаційного забезпечення, підтримуючи тим самим системо утворюючу та системо ув'язуючу координацію	П. Хорват

## Продовження табл. 1.1.

1	2	3
4	Елемент управління соціальною системою, виконуючи свою головну функцію підтримки керівництва у процесі вирішення ним загальної задачі координації системи управління з упором на задачі планування, контролю та інформування	Ю. Вебер
5	Певна функція всередині системи управління підприємства. Функція, що виконується контролінгом - координація	Г. Пич
6	Процес оволодіння економічною ситуацією на підприємстві	А. Дайле
7	Концепція системного управління та спосіб мислення менеджерів, в основі якої лежить забезпечення довгострокового ефективного функціонування організації	А. М. Кармінський Н. И. Оленєв А. Г. Прімак С. Г. Фалько
8	Синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація котрих забезпечує розроблення альтернативних підходів при здійсненні оперативного і стратегічного управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства	С. Н. Петренко
9	Функціонально відокремлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної функції в менеджменті для прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень	Е. А. Ананькіна С. В. Данилочкін Н. Г. Данилочкіна
10	Організаційно-методичний комплекс підтримки процесу розробки та прийняття управлінських рішень	О. А. Дедов
11	Комплексна методологія і заснований на ній інструментарій, покликаний здійснити модернізацію організаційної і інформаційної структури підприємства так, щоб вирішувалися базові проблеми його розвитку, що зумовлюють стабільний успіх не тільки на теперішній час але і в майбутньому (переклад автора)	М. С. Івашкевич

*Складено на основі [7]*

Як видно з таблиці 1.1, при визначенні поняття «контролінг» автори використовують такі категорії: концепція, система, інформаційне забезпечення, підсистема, функція, інструмент, елемент, напрям економічної роботи, процес, синтез, організаційно-методичний комплекс, методологія і оснований на ній інструментарій. Усі автори єдині лише в тому, що контролінг нерозривно пов'язаний з управлінням підприємством. Також, невизначеність у трактуванні поняття «контролінг» та розкритті його сутності, відсутність визначення чітких меж його використання призводить до того, що вченими розробляються все нові і

нові концептуальні основи використання контролінгу в процесі управління підприємством.

Наступним розглядом буде визначення «витрати».

Будь-яка діяльність підприємства неможлива без витрат певних видів ресурсів. Витрати завжди знаходяться в центрі уваги керівництва. Це пояснюється тим, що маючи інформацію про витрати, приймаються рішення про раціональне використання ресурсів підприємства, зменшення нераціональних витрат, зростання вартості та забезпечення ефективної роботи підприємства [8]. Важливе значення витрат у діяльності підприємств зумовлюють необхідність з'ясування їхньої сутності.

На нашу думку, одним з факторів, що впливає на наявність такої кількості різних думок щодо сутності «витрат», є інформація, якою прагне володіти менеджер при прийнятті рішень. При всьому розмаїтті трактувань сутності витрат можна виділити два підходи: економічний та бухгалтерський.

*Таблиця 1.2.*

### Сутності витрат з економічної точки зору

Автори	Визначення витрат
К. Друрі	Дуже часто використовуване слово, яке відображає грошовий вимірник всіх ресурсів, затрачених для досягнення такої конкретної цілі, як придбання якого-то товару або якоїсь послуги [8, с. 23].
Р. Ентоні, Дж. Ріс	Грошове вимірювання суми видатків, що використовуються з певною метою [9, с. 46].
М. С. Пушкар	Сума спожитих на виробництво товарів, робіт і послуг факторів виробництва (ресурсів) [10, с. 389].
Ю. С. Цал- Цалко	Сукупні витрати живої та уречевленої праці на виробництво продукції становлять витрати господарської діяльності суб'єктів підприємництва [11, с. 5].

*Складено на основі [9]*

Проаналізувавши економічний підхід до визначення терміну «витрати» встановлено, витрати являють собою використання трудових, матеріальних, фінансових і інших видів ресурсів в господарській діяльності підприємства для досягнення певної мети. Більшість авторів зазначають, що використання ресурсів здійснюється в грошовому вираженні [9].

Розглянемо сутність «витрат» з бухгалтерської точки зору (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

**Сутність «витрат» з бухгалтерської точки зору**

Автори	Визначення витрат
П(С)БО 16 «Витрати»	Зменшення активів, або збільшення зобов'язань, що призводять до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком зменшення власного капіталу внаслідок його вилучення або розподілу власниками) за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені [12, с. 6]
Т. Ю. Бондаренко	Достовірно оцінена величина економічних ресурсів, споживання яких в оцінюваному періоді призводить до змін у складі активів і зобов'язань та сприяє досягненню цілей діяльності підприємства [13, с. 8]
В. Ю. Гордополов	Зменшення активів, яке відбулося в процесі господарської діяльності підприємства, здійснене для отримання підприємством доходу, може бути оцінене в грошовому вимірнику, а його розмір може контролюватися підприємством [14, с. 10]
В. П. Савчук	Затрати (видатки, витрати) являють собою зменшення активів або збільшення зобов'язань (пасивів), або поєднання того чи іншого у зв'язку з виробництвом і постачанням товарів у рамках діяльності підприємства підприємництва [15, с. 18].

Складено на основі [9]

При дослідженні бухгалтерського підходу до розуміння авторами сутності витрат встановлено, що витрати – це зменшення активів (грошових коштів, ресурсів) або збільшення зобов'язань підприємства в процесі господарської діяльності [9].

В економічній літературі поряд з терміном «витрати», використовуються і такі, як «затрати», «видатки», які зазвичай вважають синонімами. У російськомовних виданнях спектр цих «споріднених» термінів ще ширше: «затрати», «расходы», «издержки», «выплаты». В сфері розмежування визначень — затрати та — витрати важливо усвідомлювати одну ключову особливість. Згідно з П(С)БО 16, витратами звітного періоду визнаються або зменшення активів, або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення або розподілу власниками), за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені. В системі МСФЗ не існує окремого стандарту, присвяченого

обліку витрат, але окремі питання оцінки та класифікації певних видів витрат розглядаються у МСБО 2 «Запаси», МСБО 23 «Витрати на позики» та ін.

Термін — затрати є більш ширшим та має ключову рису: залежно від певних умов може виступати як актив та знаходити своє відображення в балансі або трансформуватись у витрати періоду. Якщо витрати – це або зменшення активів, або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства, то затрати – це зменшення одних активів за умови рівнозначного збільшення інших, або збільшення активів і зобов'язань на одну і ту ж величину [9]. Вивчення економічної літератури показало, що існує досить різне трактування поняття «управління витратами». Дослідження окремих підходів до визначення цієї категорії представлено в табл. 1.4.

*Таблиця 1.4.*

**Підходи до трактування поняття «управління витратами»**

<b>Автори</b>	<b>Визначення витрат</b>
Н. Д. Бабяк, О. О. Терещенко	Сукупність цілеспрямованих заходів впливу на структуру витрат, їх динаміку та поведінку з метою забезпечення зменшення їх рівня [10, с. 343]
С Ф. Голов	Специфічна функція управління, яка забезпечує планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання витрат діяльності; принципово нова система, яка дає змогу чітко відстежувати, аналізувати й контролювати витрати [11]
І. Є. Давидович	Динамічний процес, який полягає в досягненні високого економічного результату діяльності підприємства та не зводиться лише до зниження витрат, а й поширюється на всі елементи управління [12, с. 5]
Г. А. Краюхін	Виконання усього комплексу функцій управлінського циклу, спрямованих на підвищення ефективності використання виробничих ресурсів на підприємстві. При цьому управління витратами ширше, глибше і складніше від простого поєднання процедур управління ефективністю використання окремих виробничих ресурсів, оскільки враховує їх комплексне використання, ефект синергетики, можливу взаємозамінність і розбіжності у величині і термінах впливу на результати роботи підприємства [14, с. 14]

*Сформовано на основі [9]*

З табл. 1.4 можна виділити основні теоретичні підходи щодо трактування поняття «управління витратами», а саме: процес забезпечення ефективного використання ресурсів; система відстеження, аналізу та контролю витрат; процес планування, організації, мотивації, контролю та регулювання витрат; заходи



впливу на структуру, динаміку та поведінку витрат; процес досягнення високого економічного результату підприємства за рахунок зниження витрат. Більшість фахівців схильні вважати, що управління витратами – це безпосередні дії, спрямовані на зміну структури витрат та їх оптимізацію. Вважаємо, що управління витратами підприємства – це сукупність цілеспрямованих заходів впливу на структуру та поведінку витрат з метою пошуків шляхів економії ресурсів, що дозволить знизити собівартість продукції та підвищити результативність операційної діяльності [9]. На думку Гусевої І. Б., метою контролінгу витрат є інформаційно-аналітична підтримка менеджменту в сфері управління витратами підприємства [9; 15, с. 161]. Н. В. Сабліна вважає, що основною метою контролінгу витрат є побудова системи прийняття та реалізації управлінських рішень щодо оптимізації рівня витрат підприємства на основі оцінки економічної ситуації для забезпечення ефективної діяльності підприємства та отримання оптимального фінансового результату [6; 22, с. 27]. Оскільки на сучасному етапі розвитку контролінг витрат є новим явищем для більшості українських підприємств, аналіз економічної літератури свідчить про відсутність єдиного підходу до його визначення. У контексті цього розглянемо дане поняття (табл. 1.5).

Таблиця 1.5.

**Підходи до трактування поняття «управління витратами» (джерело: [9])**

<b>Автори</b>	<b>Визначення витрат</b>
Н. Д. Бабяк, О. О. Терещенко	комплекс заходів з координації планування, розподілу, аналізу та контролю за витратами підприємства в цілому та окремих центрів відповідальності [10, с. 343]
К. А. Буханов	сукупність функцій, яка складається з ряду послідовних кроків, що дозволяють отримувати, контролювати і аналізувати інформацію, необхідну для прийняття рішень щодо регулювання рівня витрат в цілому і по окремих напрямках їх формування [17, с. 69]
М. С. Пушкар	система спрямована на ефективне коригування і синтезування управлінських рішень, націлених на досягнення кінцевих цілей підприємства [18, с. 191]
Н. В. Сабліна	відособлена саморегуляційна підсистема ефективного загального управління підприємством на основі планування, обліку і аналізу, контролю, координації, інформаційного забезпечення витрат з урахуванням попиту на продукцію, яка виробляється (надані послуги), що забезпечує стійке економічне функціонування підприємства в стратегічному періоді [19, с. 21]

Як видно з табл. 1.5, у визначеннях «контролінг витрат» використовуються наступні поняття: підтримка менеджменту, частина системи контролінгу, відособлена саморегуляційна система, комплекс заходів, система, сукупність функцій. Буханов К.А. у своєму визначенні обмежує функції контролінгу витрат отриманням, контролем та аналізом інформації. Гусева І.Б., Одінцева Т. М. схильні вважати, що завдання контролінгу витрат полягає у методичній, організаційній, консультаційній, координаційній та інформаційній підтримці менеджменту процесу управління витратами. Можна дійти висновку, що одне з найважливіших завдань контролінгу — управління прибутком підприємства, тому в ракурсі уваги контролінгу знаходяться затрати: їх види, місця виникнення і принципи управління ними. Отже найважливішими об'єктами контролінгу є «витрати» і «центри відповідальності».

## **1.2. Класифікація витрат в системі стратегічного управління розвитком промислового підприємства**

Методологічні принципи не є простим механічним поєднанням методів, прийомів, методик пізнання. Методологія - це певним чином упорядкована логічна система взаємозв'язку і взаємодії феноменів, що її формують. Тому досить логічно поставити питання про те, що саме надає єдності і цілісності тій чи іншій сукупності методів, прийомів і методик пізнання, що входять до методології [20].

Методологічні принципи формування контролінгу витрат в системі стратегічного управління розвитком промислового підприємства складаються з двох складових контролінгу та витрат.

З метою більш детального пізнання досліджуваних об'єктів, основним з яких є затрати, використовується метод класифікації.

Класифікація затрат — це поділ їх на класи на основі певних загальних ознак об'єктів і закономірних зв'язків між ними. При цьому чим більше виділено ознак класифікації, тим вищий ступінь пізнання об'єктів.

Економічно обґрунтована класифікація затрат є важливою передумовою успішної організації планування, обліку, контролю, аналізу виробничих затрат, калькулювання собівартості продукції та ефективного управління затратами.

Класифікація затрат на виробництво, як об'єкт пізнання, детально досліджена як у вітчизняній, так і в зарубіжній літературі.

У даний час нараховується близько двох десятків групувань затрат за різними класифікаційними ознаками. Узагальнення цих затрат подано у табл. 1.6.

Таблиця 1.6.

**Класифікація затрат на виробництві** (складено на основі: [20, 21])

<b>Ознака класифікації</b>	<b>Вили затрат</b>
1	2
За кількістю випущеної продукції	Загальні, витрати на одиницю продукції
За ступенем однорідності	Прості (одноеlementні), комплексні
За способом включення у собівартість продукції	Прямі, непрямі
За періодичністю виникнення (календарними періодами)	Поточні, одноразові, періодичні
За місцем виникнення	Цехові, дільничні, бригадні, службові тощо
За обсягом виробництва	Постійні (умовно-постійні), змінні
За економічним змістом	Витрати предметів праці, засобів праці, самої праці
За видами виробництва	Витрати основного виробництва, допоміжних, другорядних (підсобних) та обслуговуючих виробництв і господарств
За відношенням до технологічного процесу	Основні, накладні
За видами діяльності	Витрати основної діяльності (операційної), фінансової діяльності, інвестиційної діяльності
Згідно з роллю у процесі виробництва	Виробничі, невиробничі
За фазами кругообігу засобів	Постачально-заготівельні, виробничі, збутові
За ступенем готовності продукції (відношенням до кінцевого продукту)	Витрати в незавершеному виробництві, на товарний випуск
За охопленням плануванням	Планові, позапланові
За охопленням нормуванням	Нормовані, ненормовані
За доцільністю	Продуктивні, непродуктивні
Залежно від об'єкту управління	У місцях виникнення, в центрах затрат, у центрах відповідальності
Залежно від діяльності підприємства	Залежні, незалежні
За економічними елементами	Матеріальні затрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація, інші операційні витрати
За калькуляційними статтями	Залежно від галузі національної економіки

Охарактеризуємо дещо детальніше деякі з цих затрат.

Загальні витрати — це витрати на весь обсяг продукції за певний період. Їх сума залежить від тривалості періоду і кількості виготовленої продукції.

Витрати на одиницю продукції обчислюються як середні за певний період, якщо продукція виготовляється постійно або серіями. В одиничному виробництві витрати на виріб формуються як індивідуальні.

Елементні (одноеlementні) витрати однорідні за складом, мають єдиний економічний зміст і є первинними. До них належать матеріальні витрати, оплата праці, відрахування на соціальні потреби, амортизаційні відрахування, інші витрати.

Комплексні витрати різнорідні за складом, охоплюють декілька елементів витрат. Їх групують за економічним призначенням при калькулюванні та організації внутрішнього економічного управління. Наприклад, витрати на утримання і експлуатацію устаткування, загальновиробничі, загальногосподарські (адміністративні) витрати, втрати від браку тощо.

Прямі витрати безпосередньо пов'язані з виготовленням певного різновиду продукції і можуть бути віднесені на її одиницю прямо. Якщо виготовляється один різновид продукції, усі витрати — прямі. До прямих витрат належать прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці та інші прямі витрати.

До складу прямих матеріальних витрат відносять сировину і матеріали, купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби, інші матеріальні витрати, які можуть бути віднесені до конкретного об'єкта витрат.

У деяких випадках певні види матеріалів, які є частиною виготовленої продукції, не включають до складу прямих витрат. Прикладом таких матеріалів є цвяхи у виробництві меблів, нитки у пошитті одягу тощо. Такі матеріали розглядають як допоміжні (непрямі) і, виходячи з принципу економічної доцільності, включають до складу виробничих накладних витрат.

До складу прямих витрат на оплату праці включають заробітну плату та інші виплати робітникам, зайнятим виготовленням продукції, виконанням робіт

або наданням послуг, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкта витрат [21].

Витрати на оплату праці інших категорій виробничого персоналу (майстри, допоміжний персонал тощо) і заробітну плату робітників, що не може бути прямо віднесена на продукцію (оплата часу простою, додаткові виплати тощо), включають до складу виробничих накладних витрат.

До складу інших прямих витрат включають усі інші виробничі витрати, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкта витрат, зокрема відрахування на соціальні заходи, орендна плата, амортизація тощо.

Непрямі витрати не можна безпосередньо віднести на окремі різновиди продукції, бо вони пов'язані з виготовленням різних виробів (зарплата обслуговуючого і управлінського персоналу, утримання і експлуатація будівель, споруд, машин тощо).

Поділ витрат на прямі та непрямі залежить від рівня спеціалізації виробництва, його організаційної структури, методів нормування і обліку. Віднесення витрат до прямих або непрямих залежить від того, що є об'єктом витрат. Наприклад, амортизація верстатів та опалення цеху є прямими витратами цього цеху, але є непрямими витратами для окремих видів продукції, що виготовляються у цьому цеху.

Зростання частки прямих витрат у загальній сумі підвищує точність обчислення собівартості одиниці продукції, зміцнює економічні основи управління.

Поточні, тобто постійні, звичайні витрати — це витрати, у яких періодичність менша, ніж місяць.

Одноразові, тобто однократні, — це витрати, що змінюються періодично (періодичність більша, ніж місяць) і спрямовуються на забезпечення процесу виробництва протягом тривалого часу.

За місцем виникнення витрати на виробництво поділяються за цехами, дільницями, бригадами, службами та іншими адміністративно відокремленими структурними підрозділами виробництв.

Залежно від характеру та призначення виконуваних процесів виробництво поділяється на основне, допоміжне, другорядне (підсобне) та обслуговуючі виробництва і господарства.

До основного виробництва належать цехи, дільниці, бригади, що беруть безпосередню участь у виготовленні продукції чи виконанні робіт.

Допоміжні виробництва призначені для обслуговування підрозділів основного виробництва: виконання робіт з ремонту основних засобів забезпечення інструментом, запасними частинами для ремонту устаткування і техніки, різними видами енергії, транспортними та іншими послугами. До них належать ремонтні цехи, експериментальні, транспортні та інші підрозділи [22].

Другорядні (підсобні) виробництва покликані підсобляти основне виробництво різними матеріальними ресурсами та послугами. До них належать колірні майстерні, енергосилові господарства, кар'єри, котельні тощо.

Витрати основного виробництва, допоміжних і другорядних (підсобних) виробництв, продукція чи послуги яких у подальшому використовуються при виготовленні продукції або виконанні робіт, є виробничими витратами основної діяльності підприємств та організацій, які включаються у собівартість продукції (робіт).

Обслуговуючі виробництва і господарства, на відміну від усіх вище перелічених, не беруть участі у виробничому процесі, а надають послуги працівникам підприємства і членам їх сімей. Найбільш поширеними серед них є дитячі дошкільні заклади, спортивні споруди (тенісні корти, плавальні басейни, волейбольні майданчики тощо), заклади культури, будинки відпочинку, оздоровчі табори.

Для кожного з вище перелічених видів виробництв властиві свої витрати, які різняться одні від інших своїм змістом, структурою тощо.

Постійні витрати — це витрати, абсолютна величина яких із збільшенням (зменшенням) виходу продукції істотно не змінюється. При незмінному обсязі виробництва вони залишаються на одному і тому ж рівні.

Постійні витрати є постійними величинами тільки протягом короткострокового періоду, коли немає можливості збільшити чи зменшити виробничі потужності. Лише при істотних змінах обсягу виробництва, наслідком яких є зміни виробничої і організаційної структури підприємства, стрибкоподібно змінюється величина постійних витрат, після чого вона знову залишається постійною. До постійних належать витрати на утримання і експлуатацію будівель і споруд, організацію виробництва, управління. На практиці до групи постійних відносять і витрати, які неістотно змінюються внаслідок зміни обсягів виробництва, тому їх називають умовно-постійними.

Змінні витрати залежать від обсягу виробництва і змінюються у зв'язку з його коливаннями, тому не завжди між затратами і обсягом виробництва простежується чітка функціональна залежність [22].

Для того щоб виділити постійні і змінні затрати, необхідно визначити:

- період часу, коли виникають затрати;
- інтервал обсягів випуску (вихід валової продукції).

Змінні витрати поділяють на пропорційні, прогресуючі, дигресивні, регресивні, стрибкоподібні, реманентні і гнучкі.

Пропорційні витрати знаходяться у прямій пропорційності від обсягу виробництва. Найбільш характерними прикладами пропорційних затрат можуть бути основна заробітна плата, вартість комплектуючих виробів і, в більшості випадків, витрачання сировини і основних матеріалів.

Прогресуючі витрати ростуть швидше, ніж обсяг виробництва (оплата праці при відрядно-прогресивній системі, а інколи це втрати від браку, який виникає через прагнення будь-що збільшити випуск продукції, навіть погіршуючи якість).

Дигресивні витрати зростають повільніше, ніж обсяг виробництва. Прикладом їх є витрати на технологічну енергію і паливо, на поточний ремонт виробничого устаткування.

Регресивні витрати знижуються при зростанні обсягу виробництва, наприклад, постійні витрати на одиницю продукції. Чим більше випущено продукції, тим менші витрати на одиницю продукції.

Стрибкоподібні витрати характерні для випадків, коли в сторону підвищення чи зниження переглядаються відпускні ціни на сировину і матеріали, комплектуючі вироби.

Реманентні витрати називаються так тому, що, швидко зростаючи при збільшенні обсягу виробництва, вони набагато повільніше знижуються при його скороченні.

Гнучкі витрати "поводяться" по-різному при різних обсягах виробництва, в окремих випадках виступаючи в якості пропорційних, прогресуючих чи ж дигресивних.

Змішані — це затрати, які змінюються при зміні обсягу виробництва, але на відміну від змінних затрат не в прямій пропорції (тобто містять в собі постійну та змінну складові). Прикладом такого роду витрат можуть бути затрати на електроенергію.

Одні і ті ж затрати можуть розглядатися по-різному: постійні, стосовно всього обсягу виробництва, витрати стають регресивними щодо одиниці продукції. Змінні стосовно всієї продукції стають постійними, якщо беруться в розрахунку на один виріб.

Поділ витрат на постійні і змінні дозволяє аналізувати залежність витрат і прибутку від обсягу виробництва при виборі варіантів проектних і планових рішень.

З метою планування і контролю затрати можна розділити на три групи залежно від ступеня урегульованості, зокрема на повністю, частково і слабо регульовані.

Єдину методику класифікації затрат за даною ознакою розробити неможливо. Існує лише загальний підхід. Ступінь урегульованості затрат залежить від специфіки конкретного підприємства і працюючих на ньому людей, а тому завжди носить суб'єктивний характер. Він буде різним залежно від умов:

- тривалості періоду часу (в довгостроковому періоді з'являється можливість впливати на ці затрати, а в короткостроковому періоді ці витрати будуть слабо регульованими);



- повноважень особи, яка приймає рішення (певні види затрат на рівні начальника цеху чи іншого виробничого підрозділу можуть виявитися регульованими, а на рівні керівника підприємства).

Тому класифікація затрат за ступенем урегульованості на підприємствах використовується в поєднанні із поділом на центри відповідальності.

З метою аналізу розрізняють затрати минулого, поточного та майбутнього періодів, а також розмежовують їх за носіями, відокремлюючи затрати на конкретний виріб від затрат на окремі групи виробів (робіт, послуг) і затрат, які належать до всіх виробів (робіт і послуг).

Можливі й інші групування залежно від потреб конкретного підприємства, наприклад, за економічними видами діяльності підприємства тощо.

Класифікація витрат за статтями калькуляції та економічними елементами має надзвичайно велике значення для діяльності підприємств і організацій [22].

Під елементами затрат розуміють перелік однорідних витрат у грошовому виразі за їх видами. Статті калькуляції показують, як формуються ці витрати для визначення собівартості продукції. Одні витрати показують за їх видами (елементами), інші — за комплексними статтями і включають кілька елементів. При цьому один елемент витрат можна формувати за кількома статтями калькуляції.

### **1.3. Методичні основи оцінки та аналізу ефективності контролінгу витрат в системі стратегічного управління розвитком підприємства**

У вітчизняній і зарубіжній літературі поняття «контролінг» трактується дуже широко, немає єдиного підходу до його визначення. З англ. «to control» означає управляти, наглядати, перевіряти, контролювати. Французьке «controle» означає «зіставлення». Система контролінгу була вперше описана і застосована в США, де було вперше створено професійну організацію контролерів - Controllars Institute of America (1931), згодом перейменовану в Financial Executive Institute.

Однак, термін «контролінг» в англomовних джерелах практично не використовується. Натомість у Великобританії і США функціонують служби управлінського обліку (managerial accounting, management accounting), хоча працівників цих служб називають контролерами (controller). Термін «контролінг» прийнято в Німеччині, звідки він і прийшов до СНД, а відтак і в Україну. В Україні паралельно використовують два терміни: «контролінг» і «управлінський облік». Водночас, з теорії й практики німецьких підприємств випливає, що управлінський облік є складовою частиною контролінгу. Спочатку під контролінгом розуміли завдання у сфері фінансів і бухгалтерського обліку, згодом почали трактувати ширше, відносячи до контролінгу функцію контролю і оптимізацію використання ресурсів підприємства [1; 23, с. 146; 24, с. 188; 25, с. 6].

Ефективність управління витратами вимірюється розміром прибутку і позначається на всіх, без винятку, показниках діяльності підприємства.

Оцінка ефективності відображає певний підхід до визначення ключових факторів та критеріїв ефективності та в залежності від їх вибору може давати різні результати [9].

У наш час все більшого розповсюдження набуває система збалансованих показників (СЗП) як один з стратегічних інструментів фінансового контролінгу. СЗП розроблена професорами Гарвардського університету Д. Нортоном і Р. Каптаном (США) в 1992 році [9]. Саме вони запропонували оцінювати ефективність бізнесу з точки зору не лише фінансових, але і нефінансових показників, що дало можливість управляти реалізацією довгострокової стратегії.

Під збалансованою системою показників розуміється система управління, що забезпечує планомірну реалізацію стратегічних планів підприємства, їх інтерпретацію на мову операційного управління і контроль над здійсненням стратегії на основі ключових показників діяльності [9; 22, с. 246; 38; 39; 40; 41].

Контролери в процесі виконання своїх повноважень з управління витратами використовують велику кількість методів - як загальнонаукових, так і специфічних, притаманних складовим функціям контролінгу табл. 1.7.

Цю систему впроваджують у компанії з метою приведення стратегії у дію. Її основне призначення - посилення стратегії бізнесу, формалізація стратегії, донесення її суті до кожного співробітника компанії, забезпечення моніторингу за її виконанням та зворотного зв'язку. СЗП є інструментом управління, спрямованим на забезпечення довгострокової стратегії успіху компанії. Вона здійснює переклад встановлених топ-менеджерами стратегічних цілей в набір взаємозв'язаних збалансованих показників, здатних відобразити критичні фактори не тільки поточного, але і майбутнього стану компанії, а також ступінь досягнення підприємством цих цілей за допомогою різних фінансових і нефінансових показників діяльності.

Таблиця 1.7.

### Методи контролінгу в управлінні витратами

Група методів	Методи
1	2
Загальнонаукові методи	спостереження аналіз синтез порівняння групування систематизація
Методи планування	експертні методи методи екстраполяції економіко-математичне моделювання бюджетування
Методи управлінського обліку	методи вивчення поведінки витрат (технологічний аналіз, метод аналізу облікових даних, метод вищої-нижчої точки, метод візуального пристосування) аналіз точки беззбитковості бенчмаркінг вартісний аналіз портфельний аналіз ABC-аналіз SWOT-аналіз
Методи аналізу	горизонтальний аналіз вертикальний аналіз трендовий аналіз факторний аналіз аналіз фінансових показників
Методи контролю	методи документального контролю методи фактичного контролю

Джерело: [1; 38; 41; 42]

Класична ЗСП-модель Нортон - Каплана передбачає чотири групи ключових показників (перспектив), пов'язаних причинно-наслідковими відносинами табл. 1.8:

- фінанси;
- клієнти;
- внутрішні бізнес-процеси;
- навчання та зростання персоналу.

Основною передумовою розробки збалансованої системи показників була потреба усунути недоліки класичних (переважно фінансових) систем показників, які не є адекватними критеріями для оцінки і спрямування стратегічного руху компаній. Вони діють із запізненням і нездатні своєчасно оцінити прибуток чи збиток, нанесений діяльністю менеджера в даний фінансовий період [26].

Ще однією передумовою розробки збалансованої системи показників є покращання систем внутрішньої і зовнішньої звітностей підприємства. Що стосується внутрішньо-фірмової звітності, вона повинна надходити керівництву в агрегованому вигляді і використовуватися для прийняття рішень. Натомість, така інформація, що надходить з системи внутрішнього обліку, занадто обширно, нечитабельна і не прив'язана до конкретного управлінського рішення. Відповідно, доповнення системи внутрішньої звітності може покращити і зовнішню звітність, оскільки у звіти для керівників та інвесторів компанії можна включити і не фінансові індикатори для підтвердження фінансової стабільності. Ще однією актуальною проблемою для багатьох компаній є прискорення і спрощення процесу планування. Адже через значну тривалість процесу стратегічного планування і велику кількість ресурсів, які споживаються відділами планування і управлінським персоналом, економічний ефект від самого планування може виявитися мінімальним. Крім того, розроблені плани розглядаються працівниками і менеджерами середнього рівня управління як адміністративна необхідність, а не як керівництво до дії. Таким чином, упровадження збалансованої системи показників хоча і передбачає необхідність серйозних змін у процесі планування і продовжує етап стратегічного планування, проте здатне скоротити етап

оперативного планування. В результаті відбувається скорочення загальної тривалості процесу планування [26].

*Таблиця 1.8.*

**Дослідження контролінгу витрат на основі збалансована система показників ефективності стратегічного управління на підприємстві**

<b>Структура ЗСП</b>	<b>Показники</b>
Фінанси	рентабельність діяльності
	рентабельність витрат діяльності
	коефіцієнт маневреності власного капіталу
	рентабельність власного капіталу
	коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості
	коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості
Клієнти	чиста рентабельність продаж
	рентабельність витрат на збут
Бізнес- процеси	рентабельність операційних витрат
	рентабельність управління виробничими процесами
	рентабельність основних засобів
	рентабельність адміністративних витрат
Навчання та зростання персоналу	рентабельність управління персоналом
	продуктивність праці

*Джерело: [9; 42; 43]*

Важливу роль в здійсненні проекту СЗП грають інформаційні системи, що використовуються компанією. Сучасний ринок пропонує широкий спектр додатків, що реалізують концепцію СЗП (від невеликих програмних продуктів до сучасних ERP-систем), які можна розділити на чотири категорії:

- додатки, побудовані на базі продуктів Microsoft Office;
- спеціалізовані СЗП-програми;
- додатки, які, крім реалізації ССП, включають в себе і функції бюджетування, моделювання бізнес-процесів, створення фінансових планів, звітів і прогнозів;

– додатки (модулі), що входять до складу комплексних систем управління підприємством (ERP - системи) [27].

Безумовно, найбільш прості й економічні програми, побудовані на базі продуктів Microsoft Office, таких як Excel, Access. Головні їх переваги - гнучкість в проектуванні і можливість залучення до розробки ССП широкого кола осіб. До недоліків таких додатків можна віднести те, що вони:

- слабо захищені від можливих помилок введення;
- трудомісткі в експлуатації (особливо при необхідності введення великої кількості різних даних);
- недостатньо оперативні;
- вкрай залежні від суб'єктивних (в першу чергу від людського) факторів;
- практично не застосовуються у великих компаніях.

На таких додатках доцільно проводити відпрацювання методології СЗП і здійснювати попередню оцінку її ефективності.

Спеціалізовані СЗП-програми (QPR ScoreCard, Dialog Strategy, Plan Designer, «1С-ВІП Анатех-ВДГБ: ABIS.BSC», ПК «Універсал») позбавлені недоліків, властивих додатків першої групи. Вони володіють хорошими аналітичними інструментами, забезпечують зручну візуалізацію даних з можливістю створення динамічних діаграм, дозволяють персоніфікувати оцінку ефективності, а також оформляти звіти в спеціальному форматі з приведенням відповідних кількісних даних [27].

Додатки третьої групи (CorVu Business Intelligence, ARIS BSC, Geac Performance Management, Cognos Metrics Manager, Hyperion Performance ScoreCard) є комплексними програмними продуктами і мають повний спектр можливостей для проектування і опису стратегії, системи бюджетування, оргструктури і бізнес-процесів. Деякі додатки (наприклад, ARIS BSC) забезпечують перехід від чистого планування і документування систем ЗСП до розвитку прототипів СЗП і передачі інформації через інтерфейси MS Excel. За допомогою різноманітних аналітичних процедур в продуктах даного класу можна проводити оцінки і наочне відображення даних СЗП в різних ракурсах.

Головним недоліком додатків другої і третьої груп є те, що вони не забезпечують в необхідному обсязі інтеграцію з іншими додатками, використовуваними для управління компанією [27].

Додатки четвертої групи - комплексні системи управління підприємством (наприклад, SAP ERP, Oracle Business Intelligence, Microsoft Ахapta) - дозволяють відображати стратегічні завдання і причинно-наслідкові зв'язки в різних ракурсах, мають зручні інструменти відстеження стратегічних проектів, системи оповіщення та складання звітів. Їх стратегічні шаблони можна використовувати як основу для розробки специфічної стратегії, а для визначення показників пропонується набір типових рішень, які допомагають при побудові власної СЗП. Вони дозволяють також здійснювати функції планування діяльності компанії з використанням методів з областей багатовимірного моделювання та аналізу, динамічних властивостей системи і процесно-орієнтованого управління, проводити моделювання стратегічних сценаріїв. Контролює виконання поставлених завдань і при необхідності може відправити електронне повідомлення відповідальному за показник особі. Технологія drill down дозволяє проводити детальний аналіз результатів виконання стратегії, а завдяки використанню загальної бази даних забезпечується інтеграція всіх компонентів таких систем. Системи даного класу підтримують технологію OLAP [27].

Автором запропоновано методичний підхід до оцінки ефективності управління контролінгу витратами на основі збалансованої системи показників, що дозволяє інтегрувати оперативний та стратегічний рівні управління, пов'язати між собою ключові показники та повністю описати всі бізнес-процеси. На нашу думку, ефективність повинна враховувати як фінансові, так і не фінансові показники та включати всі напрямки діяльності підприємства: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу.

На основі дослідження методології оцінювання контролінгу витрат доцільно використовувати в магістерській дисертації аналіз збалансованої системи показників (ЗСП) на основі дослідження таких структур: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання.

Для вітчизняних підприємств упровадження збалансованої системи показників є актуальним з таких причин [26; 47]:

1. Більшість сформульованих на вітчизняних підприємствах стратегій не реалізуються через відсутність механізму їх упровадження.
2. Персонал не знає чи не пов'язує стратегічні цілі компанії зі своєю діяльністю.
3. Розподіл ресурсів у планах і бюджетах не має зв'язку з реалізацією стратегічних цілей компанії.
4. Контроль діяльності охоплює далеко не всі важливі для ведення бізнесу показники.
5. Мотивація показників спрямована на забезпечення поточних фінансових показників.

Вітчизняним підприємствам слід зважати і на такі типові небезпеки при впровадженні збалансованої системи показників [26]:

1. Використання компанією не фінансових оцінок, які не узгоджені зі стратегією.
2. Неувага керівників до навчання і внутрішніх комунікацій персоналу.
3. Поспішні рішення щодо розробки систем мотивації на базі збалансованої системи показників, у той час як така система ще може потребувати доробки.
4. Не розробленість системи спеціальної звітності. Адже за кожну ціль, показник, джерело даних, захід повинен відповідати певний працівник.
5. Недостатня взаємодія керівництва з персоналом, адже принцип прозорості і підзвітності стимулює зростання ефективності.

## **Висновки до розділу 1**

У теоретичному розділі дисертаційної роботи розглянуто аспекти контролінгу витрат в системі стратегічного управління розвитком промислового підприємства за такими структурами: сутність контролінгу витрат в системі



стратегічного управління розвитком промислового підприємства; класифікація витрат в системі стратегічного управління розвитком промислового підприємства; методичні основи оцінки та аналізу ефективності контролінгу витрат в системі стратегічного управління розвитком підприємства.

Для контролінгу надзвичайно важливого значення в сьогоденні умовах господарювання набуває інформація про витрати не в цілому по підприємству чи організації, а в розрізі більш деталізованих об'єктів формування затрат. Як відомо, інформація про витрати формується за допомогою бухгалтерського обліку. Бухгалтерському апарату затрати на виробництво найкраще контролювати у процесі виробничого споживання ресурсів, тобто там, де відбувається виробничий процес або його обслуговування. У зв'язку з цим з'явилися такі об'єкти формування і обліку затрат, як місця виникнення затрат, центри затрат і центри відповідальності.

Одне з найважливіших завдань контролінгу — управління прибутком підприємства, тому в ракурсі уваги контролінгу знаходяться затрати: їх види, місця виникнення і принципи управління ними. Отже найважливішими об'єктами контролінгу є «витрати» і «центри відповідальності».

Класифікація витрат — це поділ їх на класи на основі певних загальних ознак об'єктів і закономірних зв'язків між ними. При цьому чим більше виділено ознак класифікації, тим вищий ступінь пізнання об'єктів.

Економічно обґрунтована класифікація витрат є важливою передумовою успішної організації планування, обліку, контролю, аналізу виробничих витрат, калькулювання собівартості продукції та ефективного управління затратами.

На основі дослідження методології оцінювання контролінгу витрат доцільно використовувати в магістерській дисертації аналіз збалансованої системи показників (ЗСП) на основі дослідження таких структур: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ КОНТРОЛІНГУ ВИТРАТ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства, чинники, особливості та основні проблеми його розвитку

Товариство з обмеженою відповідальністю «Баядера Логістик» знаходиться у місті Києві, за адресою: вул. Харченка Євгенія, 42.

«Баядера Груп» об'єднує профільні активи в алкогольній галузі – дистриб'юторські компанії і 3 власні виробничі майданчики. Володіє сильним портфелем власних алкогольних брендів в різних категоріях, а також є ексклюзивним імпортером найвідоміших світових алкогольних компаній.

Один з основних експортерів алкогольної продукції в світі, карта експорту налічує понад 45 країн. Найбільший роботодавець галузі, в штаті компанії працює більше 6 тисяч осіб по всьому світу. Наймасштабніша дистрибуція в Україні - 30 філій по всій країні. Основний платник податків і бюджетотворна компанія галузі.

ТОВ «Баядера Логістик» – найбільший дистриб'ютор алкоголю в Україні, що має 26 логістичних центрів у всіх регіонах країни і забезпечує представленість продукції на території всієї країни. Також є лідером алкогольного ринку України з наданням винної та лікєро-горілкової продукції бездоганної якості [28].

Місія компанії – розвиток улюблених брендів.

Ми – компанія-лідер і команда хороших людей, яка створює і розвиває улюблені бренди по всьому світу. Запоруку успіху компанія бачить, перш за все, в людях, високо цінуючи професійні якості, відданість компанії і порядність.

Цінності компанії:

1. Люди - пріоритет №1 в компанії «Баядера Груп». Ми за чесні відносини в колективі, максимальну допомогу один одному і взаємовиручку, наставництво заради спільного досягнення загальних цілей.

#### 2. Самореалізація.

Ми поважаємо особистість кожного і прагнемо дати можливість розвитку і прояву своїх кращих якостей для зростання як компанії в цілому, так і кожного співробітника зокрема. У компанії існують усі умови для розширення меж власних можливостей, реалізації своїх талантів, а також права на самостійне прийняття рішень для досягнення загальних цілей.

#### 3. Чесність і етичність бізнесу.

Ми цінуємо репутацію компанії, яка заснована на довгострокових чесних відносинах з партнерами і споживачами, і тому завжди виконуємо в повному обсязі свої зобов'язання, підвищуємо ефективність діяльності партнерів та пропагуємо соціальну відповідальність ведення бізнесу.

#### 4. Глобальність.

Ми будуємо амбітні плани з глобалізації нашого бізнесу і робимо все для того, щоб бути присутніми на 5 континентах з нашою продукцією.

#### 5. Гідна оплата праці.

Ми гарантуємо нашим співробітникам стабільні зарплати, комфортні умови праці і постійну мотивацію.

#### 6. Бренди, які люблять.

Ми вклали багато зусиль у створення продукції дійсно високої якості за справедливою ціною і горді тою довірою, яка існує на ринку до наших брендів.

#### 7. Професіоналізм.

Ми цінуємо справжніх експертів в своїх областях. На всіх посадах у нас працюють справжні професіонали найвищого класу, які продовжують розвиватися і навчатися в компанії.

Цілі підприємства ТОВ «Баядера Логістик»:

- розширення ринку збуту продукції, перемога над конкурентами;
- створення позитивного іміджу компанії;

- пошук нових та цікавих брендів, забезпечення оптимальних умов для їх просування і постійної присутності на українському ринку;
- забезпечити доступність кращої алкогольної продукції за оптимальними цінами в кожній точці України;
- забезпечити єдину цінову політику.

#### Дерево цілей організації

«Дерево цілей» — це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на під цілі, завдання та окремі дії.

«Дерево цілей» можна визначити, як «цільовий каркас» організації, явища чи діяльності. Загальний вигляд «дерева цілей» ТОВ «Баядера Логістик» показано на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Дерево цілей ТОВ «Баядера Логістик»

*Джерело: (складено автором)*

На рисунках 2.2 і 2.3 [28] наведено структуру управління «Баядера Груп» та організаційну структуру ТОВ «Баядера Логістик».



Рис. 2.2. Структура управління «Байдера Групп»

Джерело [28]

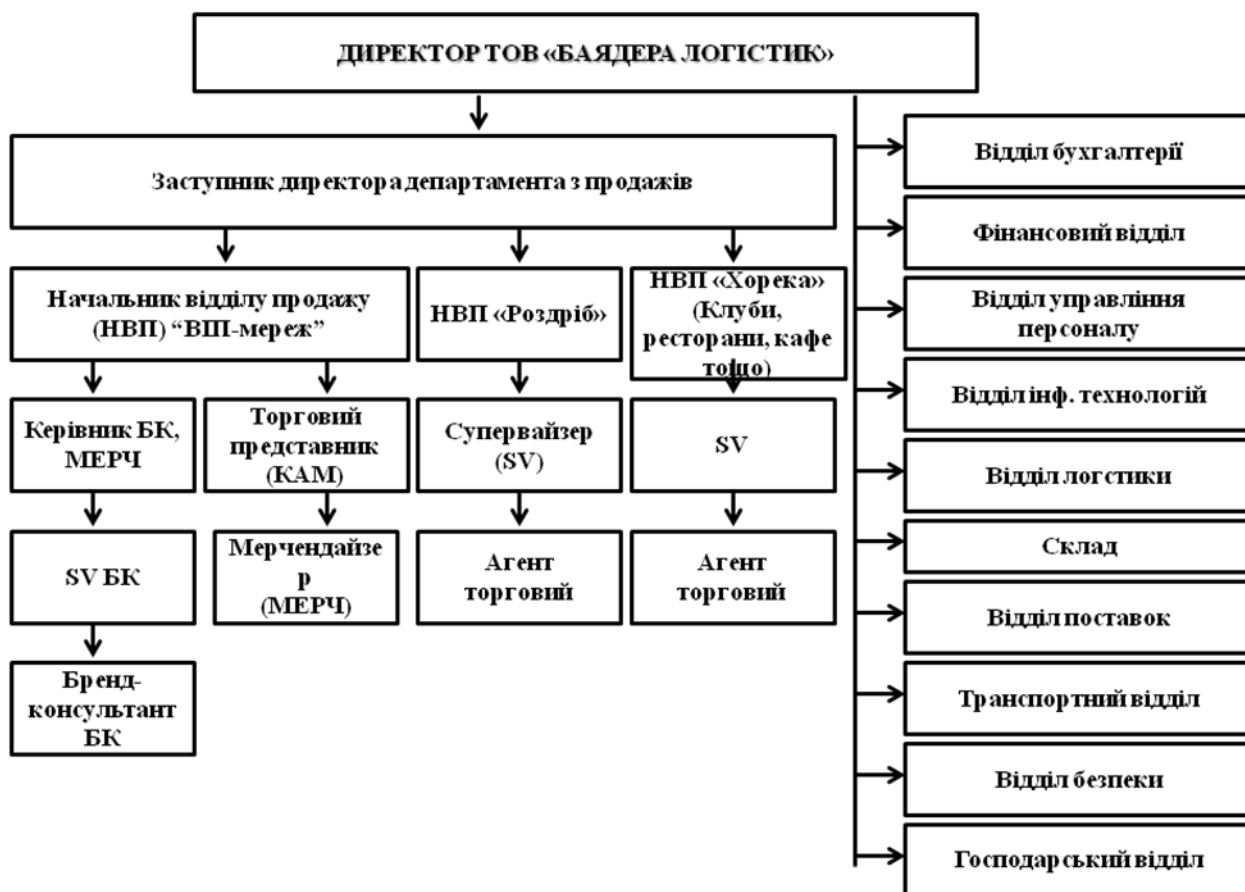


Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «Байдера Логістик»

Джерело [28]

Організаційна структура підприємства, зображена на рисунку 2.3, має у своєму складі такі відділи: заступник директора департаменту продажів, відділ бухгалтерії, фінансовий відділ, відділ управління персоналу, відділ інформаційних технологій, відділ логістики, склад, відділ поставок, транспортний відділ, відділ безпеки, господарський відділ. Оскільки, компанія, яку ми обрали була створена майже 25 років тому назад, та враховуючи її набутий досвід, їхня організаційна структура управління трансформувалася багато разів, відшукала ту форму організаційної структури, яка є найефективнішою та підходящою даній організації. У цілому організаційна структура управління відповідає поставленим цілям, місії, стратегії та тактиці підприємства.

Основні принципи групи компаній «Баядера» – постійне зростання, рух вперед, відкритість для всього нового. Сьогодні компанія продовжує планомірно збільшувати виробничі потужності заводів, кількість дистриб'юторських центрів по всій країні, а головне – розробляти нові бізнес-стратегії і впроваджувати інноваційні розробки.

В асортиментному портфелі групи компаній «Баядера» – 15 власних винних і лікєро-горілчанних брендів, для кожного з яких чітко сформульовано своє унікальне позиціонування [28]. Компанія «Баядера Логістик» – один з найбільших українських дистриб'юторів алкогольної продукції. Опис товарного асортименту представлений у таблиці 2.1 складено на основі [28].

У компанії «Баядера Груп» завжди впроваджується нові алкогольні продукти за інноваційними технологіями.

ТМ Хлібний Дар відкриває сезон кінець 2017 р. запуском одразу двох преміальних крафтових позицій: Імбирно-Медова та Класична Фірмова.

У всьому світі крафтовими називають продукти, виготовлені, як правило, на невеликих виробництвах, маленькими партіями за індивідуальними рецептами. Крафтові продукти впевнено завойовують світ, а споживачі зацікавлені у покупці якісних товарів, що мають виражену індивідуальність, зроблені з душею, справжніми майстрами своєї справи.

Хлібний Дар Craft Edition – представлена двома преміальними позиціями:

Імбирно-Медова та Класична Фірмова. Це особливі авторські рецептури, основа яких – унікальні інгредієнти.

Настій натурального липового меду та кореня імбиру після процесу дистиляції створюють в Імбирно-Медовій особливий аромат, м'якість та смак з пряними нотами. У готовий купаж цієї крафтової горілки додається екстракт меду, що досконало довершує напій.

*Таблиця 2.1.*

### Опис товарного асортименту компанії «Баядера»

Глибина асортименту	Ширина асортименту					
	Горілка	Шампанське	Вино	Бренді	Коньяк	Вермут
	Хлібний Дар	Marengo	Коблево	Коблево	Коблево	Marengo
	Козацька Рада	Коблево	Такадо	Француз	Коблево Резерв	Моя
	Цельсій			Коблево Резерв		
	Перша Гільдія					
	Перепелка					
	Повітря					
	Байка					
	Фреш-шоти					
Хлібні половинки						

*Складено на основі [30]*

Хлібний Дар Класична Фірмова, дуже м'яка і питка крафтова горілка, а її головна особливість - повна відсутність глютену у складі. Це перша в Україні безглютенова горілка. Обидві позиції уже доступні в українських супермаркетах за ціною 99 гривень.

Бренд-менеджер ТМ «Хлібний Дар» Сергій Сергеев: «У цьому році бренду Хлібний Дар виповнюється 15 років. Сьогоднішня першість в категорії традиційних натуральних зернових горілок – це заслуга технологів заводу «Національна Горілчана Компанія», професіоналів своєї справи, пріоритетом у роботі яких незмінною залишається найвища якість продукції. Сьогодні ми раді представити ринку новаторське рішення, створивши першими в Україні унікальні

крафтові горілки. Це авторські преміальні рецептури, які готуються невеликими партіями за ідеологією крафтового виробництва».

Хлібний Дар з'явився в Україні у 2002 році. Географія експорту налічує більше ніж 25 країн світу. За даними міжнародної дослідницької компанії RTRI (J/J 2017) Хлібний Дар понад 10 років поспіль є лідером продажу в Україні з часткою ринку 18%.

Проведемо дослідження на підприємстві ТОВ «Баядера Логістик» для виявлення проблем управління фінансово-господарською діяльністю на основі методології контролінг витрат в системі стратегічного управління розвитком промислового підприємства за фінансовою структурою рис. 2.4.

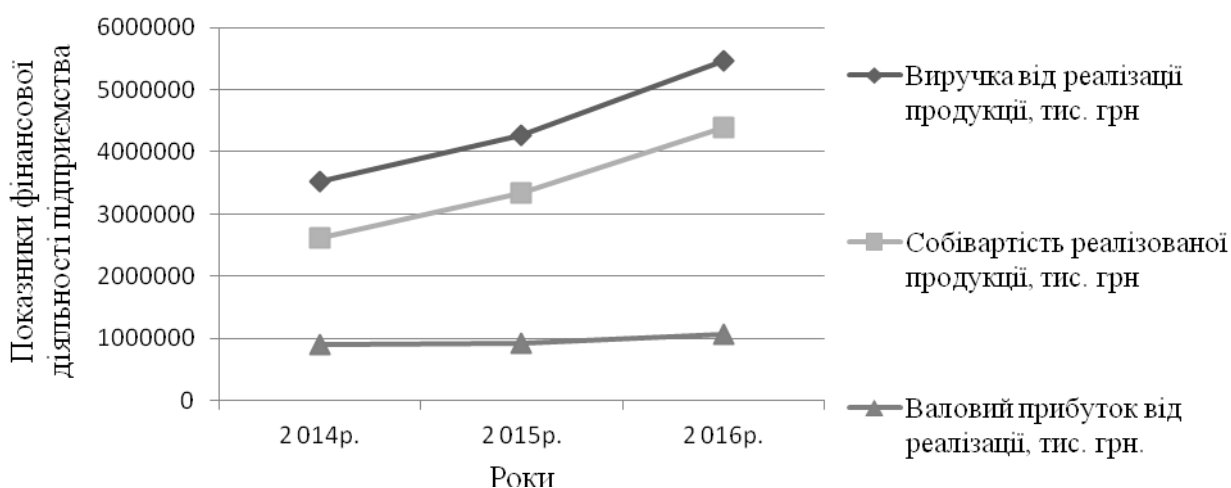


Рис. 2.4. Динаміка зміни основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Баядера Логістик» за 2014 - 2016 рр., тис. грн

*Розроблено авторами на основі додатків А та Б*

Дана діагностика буде складатися з п'яти етапів: загальний аналіз, аналіз майнового стану, аналіз ліквідності, аналіз фінансової стійкості, аналіз ділової активності та аналіз рентабельності.

#### *Загальний фінансовий аналіз*

За даними бухгалтерської звітності, а саме Форма №2 «Звіт про фінансові результати» надаємо оцінку фінансово-господарської діяльності підприємства за період з 2014 року по 2016 роки [додаток А, Б] в таблиці 2.2, рис. 2.4 та 2.5.



Таблиця 2.2.

**Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності  
ТОВ «Баядера Логістик» за 2014 – 2016 рр., тис. грн**

Показник	Роки			Зміна 2015 р. порівняно з 2014 р.		Зміна 2015 р. порівняно з 2016 р.	
	2 014 р.	2 015 р.	2 016 р.	±	%	±	%
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	3526386	4263835	5470881	737449	20,91	1207046	28,31
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2623419	3340226	4398156	716807	27,32	1057930	31,67
Валовий прибуток від реалізації, тис. грн	902967	923609	1072725	20642	2,29	149116	16,14
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	50821	102280	114415	51459	101,26	12135	11,86
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	-4008	8745	16335	12753	318,19	7590	86,79
Чистий фінансовий результат, тис. грн	-6400	6511	13420	12911	201,73	6909	106,11

*Розраховано за даними додатків А та Б*

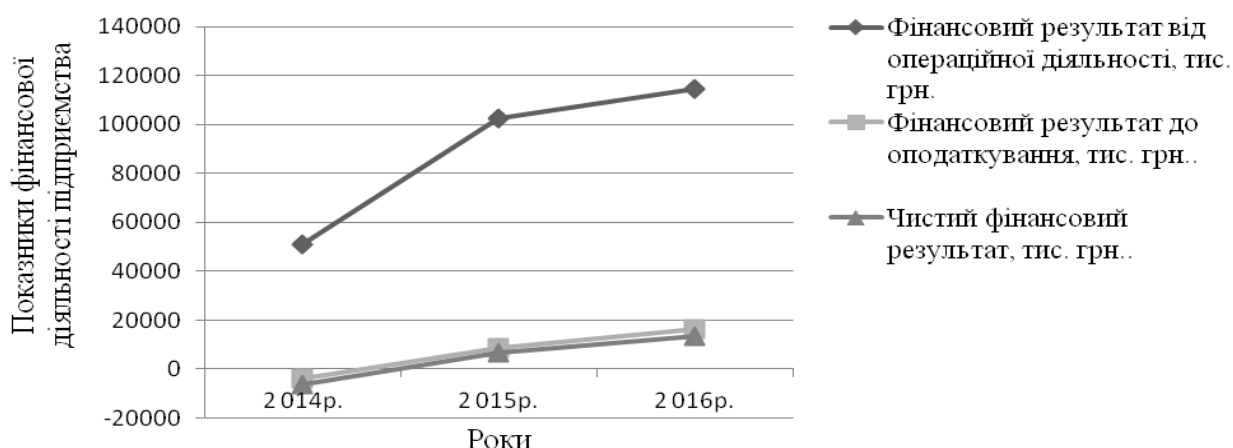


Рис. 2.5. Динаміка зміни основних показників фінансово-господарської діяльності  
ТОВ «Баядера Логістик» за 2014 – 2016 рр., тис. грн

*Розроблено авторами на основі додатків А та Б*

Провівши аналіз основних показників діяльності підприємства ТОВ «Баядера Логістик» за 2014 – 2016 рр., визначено:

У 2015 р. порівняно з 2014 р.:

1. Дохід від реалізації продукції підприємства збільшився на 737449 тис. грн. (на 20,91 %);
2. Собівартість реалізованої продукції підприємства збільшилась на 716807 тис. грн (на 27,32 %);
3. Валовий прибуток підприємства збільшився на 20642 тис. грн (на 2,29 %);
4. Прибуток від операційної діяльності підприємства збільшився на 51459 тис. грн (на 101,3 %);
5. Прибуток до оподаткування підприємства збільшився на 12753 тис. грн (на 318%);
6. Чистий прибуток підприємства збільшився на 12911 тис. грн (на 201.73 %).

У 2016 р. порівняно з 2015 р.:

1. Дохід від реалізації продукції підприємства збільшився на 1207046 тис. грн (на 28,31 %);
2. Собівартість реалізованої продукції підприємства збільшився на 1057930 тис. грн (на 31.67 %);
3. Валовий прибуток підприємства збільшився на 149116 тис. грн (на 16,14%);
4. Прибуток від операційної діяльності підприємства збільшився на 12135 тис. грн (на 11,86 %);
5. Прибуток до оподаткування підприємства збільшився на 7590 тис. грн (86,79 %);
6. Чистий прибуток підприємства збільшився на 6909 тис. грн (на 106,11 %).

Загалом у 2014-2016 рр. спостерігається тенденція до покращення значень основних показників діяльності підприємства ТОВ «Баядера Логістик», що свідчить про відносно ефективну фінансову політику підприємства.

## 2.2. Діагностика фінансового стану та контролінгу витрат в системі стратегічного управління розвитком підприємства

Операційні витрати — повсякденні витрати компанії для ведення бізнесу, виробництва товарів і послуг. Протиставляються прямим витратам - витратам компанії на безпосереднє виробництво продуктів і послуг. Іншими словами, прямі витрати – це сума грошей, які компанія витрачає на перетворення сировини або комплектуючих в готову продукцію. Проаналізуємо операційні витрати підприємства ТОВ «Баядера Логістик» [додаток Б] (табл. 2.3, рис. 2.6) [26; 53; 55].

Таблиця 2.3.

### Аналіз операційних витрат підприємства ТОВ «Баядера Логістик» за 2014 – 2016 рр., тис. грн.

Показник	2014р.	Частка у %	2015 р.	Частка у %	2016р.	Частка у %	Зміна 2015 р. порівняно з 2014 р.		Зміна 2015 р. порівняно з 2016 р.	
							(+, -)	%	(+, -)	%
Матеріальні витрати	77557	8,1	58078	6,64	59508	6,09	-19479	-25,12	1430	2,46
Витрати на оплату праці	96050	10,03	109939	12,57	140742	14,37	13889	14,46	30803	28,02
Відрахування на соціальні заходи	35464	3,7	40616	4,65	30956	3,16	5152	14,53	-9660	-23,78
Амортизація	5189	0,54	10337	1,18	13821	1,41	5148	99,21	3484	33,7
Інші операційні витрати	743251	77,62	655342	74,96	734498	74,99	-87909	-11,83	79156	12,08
Разом	957511	99,99	874312	100	979525	100,02	-	-	-	-

Розраховано за даними додатків А та Б

Представимо результати зміни структурних витрат за період 2014 – 2016 роках графічно та проаналізуємо їх на рис. 2.6.

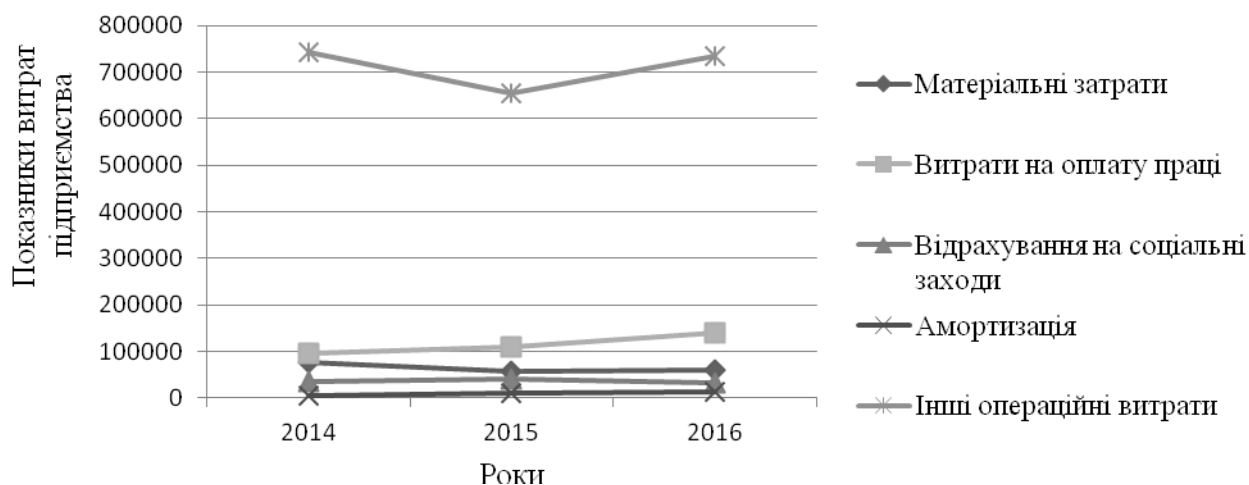


Рис. 2.6. Динаміка зміни операційних витрат підприємства ТОВ «Баядера Логістик» за 2014 – 2016 рр., тис. грн

*Розроблено авторами на основі додатків А та Б*

Провівши аналіз операційних витрат підприємства ТОВ «Баядера Логістик» за 2014 – 2016 рр., визначено:

У 2015 р. порівняно з 2014 р.:

1. Матеріальні витрати підприємства зменшились на 19479 тис. грн (на 25,12 %);
2. Витрати на оплату праці збільшились на 13889 тис. грн (на 14,46 %);
3. Відрахування на соціальні заходи підприємства збільшились на 5152 тис. грн (на 14,53 %);
4. Амортизація збільшилась на 5148 тис. грн (на 99,21 %);
5. Інші операційні витрати підприємства зменшилися на 87909 тис. грн. (на 11,83 %).

У 2016 р. порівняно з 2015 р.:

1. Матеріальні витрати підприємства збільшились на 1430 тис. грн (на 2,46 %);
2. Витрати на оплату праці збільшились на 30803 тис. грн (на 28,02 %);

3. Відрахування на соціальні заходи підприємства зменшилися на 9660 тис. грн (на 15,02 %);

4. Амортизація збільшилась на 3484 тис. грн (на 33,7 %);

5. Інші операційні витрати підприємства збільшилися на 79156 тис. грн (на 12,08 %).

Отже, оскільки основним видом діяльності ТОВ «Баядера Логістик» є дистрибуція алкоголю, то і частка інших операційних затрат в структурі витрат найвища, що є цілком нормально.

Наступним кроком, розглянемо загальні витрати підприємства ТОВ «Баядера Логістик» в табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

**Аналіз витрат підприємства ТОВ «Баядера Логістик» за  
2014 – 2016 рр., тис. грн.**

Показник	Роки			Зміна 2015 р. порівняно з 2014 р.		Зміна 2015 р. порівняно з 2016 р.	
	2 014 р.	2 015 р.	2 016 р.	±	%	±	%
Адміністративні витрати	133133	87288	102089	-45 845	-34,44	14801	16,96
Витрати на збут	612762	712833	820810	100071	16,33	107977	15,15
Інші операційні витрати	211616	74191	56626	-137425	-64,94	-17565	-23,68
Фінансові витрати	53826	76077	0	22251	41,34	-76077	-100
Інші витрати	2176	17827	0	15651	719,26	-17827	-100

*Розраховано за даними додатків А та Б*

Представимо результати зміни витрат за період 2014 – 2016 роках графічно та проаналізуємо їх на рис. 2.7.

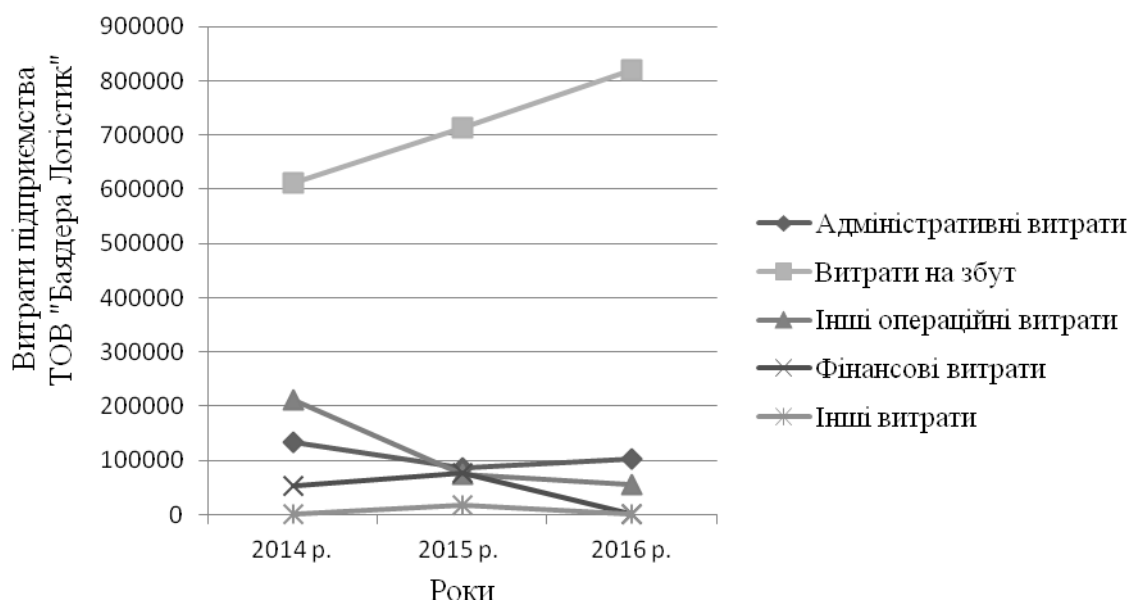


Рис. 2.7. Динаміка зміни витрат підприємства ТОВ «Баядера Логістик» за 2014 – 2016 рр., тис. грн

*Розроблено авторами на основі додатків А та Б*

Провівши аналіз витрат підприємства ТОВ «Баядера Логістик» за 2014 – 2016 рр., визначено:

У 2015 р. порівняно з 2014 р.:

1 Адміністративні витрати підприємства зменшились на 45 845 тис. грн. (на 34,44 %);

2 Витрати на збут підприємства збільшились на 100071 тис. грн. (на 16,33 %);

3 Інші операційні витрати зменшились на 137425 тис. грн. (на 64,94 %);

4 Фінансові витрат збільшились на 22251 тис. грн.(на 41,34 %);

5 Інші витрати збільшились на 15651 тис. грн. (на 719,26 %);

У 2016 р. порівняно з 2015 р.:

1 Адміністративні витрати підприємства збільшились на 14801 тис. грн. (на 16,96 %);

2 Витрати на збут підприємства збільшились на 107977 тис. грн. (на 15,15 %);

3 Інші операційні витрати зменшились на 17565 тис. грн. (на 23,68 %);

- 4 Фінансові витрат зменшились на 76077 тис. грн.(на 100 %);  
 5 Інші витрати зменшились на 17827 тис. грн. (на 100 %);

*Аналіз майнового стану підприємства*

Коефіцієнт зносу основних засобів. Показник характеризує частку зношених основних засобів у загальній їх вартості. Коефіцієнт оновлення основних засобів. Показує, яку частину наявних на кінець звітного періоду основних засобів становлять нові основні засоби. Коефіцієнт вибуття основних засобів. Показує, яка частина основних засобів, з котрими підприємство почало діяльність у звітному періоді, вибула з причини зносу та з інших причин.

Аналіз та динаміка показників використання основних засобів на підприємстві ТОВ «Баядера Логістик» за 2014 – 2016 рр. представлено в таблиці 2.5 та на рис. 2.8 [52; 53].

*Таблиця 2.5.*

**Аналіз показників використання основних засобів на підприємства  
 ТОВ «Баядера Логістик» за 2014 – 2016 рр.**

Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Відхилення, 2015 р. від 2014 р.		Відхилення, 2016 р. від 2015 р.	
				±	%	±	%
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,707	0,6533	0,7595	-0,054	-7,6	0,1062	16,26
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,011	0,2995	0,132	0,2885	2622,7	-0,168	-55,93
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,0985	0,1581	0,1923	0,0596	60,51	0,0342	21,63

*Розраховано за даними додатків А та Б*

В 2014-2015 рр. простежується зменшення коефіцієнту зносу основних засобів є позитивною тенденцією, що свідчить про оновлення основних засобів, а в 2015-2016 р, навпаки, збільшення.

Коефіцієнт оновлення за 2014 – 2015 р. збільшується, що є позитивним явищем. Можна сказати, що відбувається оновлення основних засобів на підприємстві. При цьому у 2015-2016 рр. відбувається старіння основних засобів.

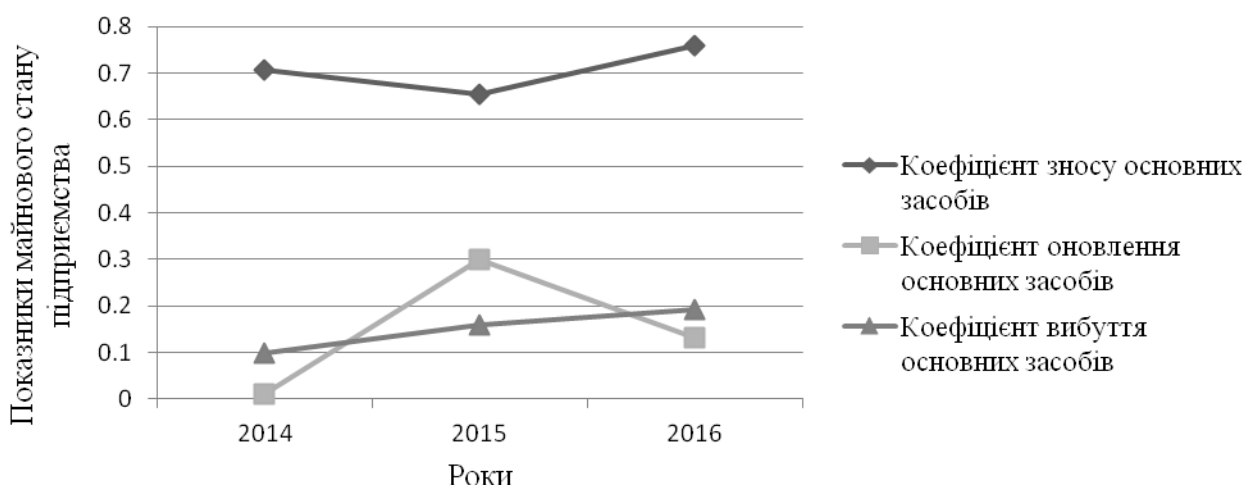


Рис. 2.8. Динаміка показників використання основних засобів на підприємства ТОВ «Баядера Логістик» за 2014 – 2016 рр.

*Розроблено авторами на основі додатків А та Б*

Коефіцієнт вибуття має бути меншим за коефіцієнт оновлення. В даному випадку, спостерігаємо негативна тенденцію зміни коефіцієнта вибуття. Це означає, що на підприємстві виводиться більше обладнання, ніж вводиться.

#### *Аналіз ліквідності підприємства*

Коефіцієнт покриття загальний. Характеризує співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань. Для нормального функціонування підприємства цей показник має бути більшим за одиницю. Зростання його – позитивна тенденція. Аналогічний коефіцієнту покриття, але обчислюється за вужчим колом поточних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності). Він є найбільш жорстким критерієм ліквідності підприємства і показує, яку частину короткострокових зобов'язань можна за необхідності погасити негайно. Рекомендована нижня межа цього показника –0,2. Чистий оборотний капітал необхідний для підтримки фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності. Аналіз та динаміка коефіцієнтів ліквідності на підприємства ТОВ «Баядера Логістик» за 2014 – 2016 рр. представлено в табл. 2.6 та на рис. 2.9.



Таблиця 2.6.

**Аналіз показників ліквідності на підприємства ТОВ «Баядера  
Логістик» за 2014 – 2016 рр.**

Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Відхилення, 2015 р. від 2014 р.		Відхилення, 2016 р. від 2015 р.	
				±	%	±	%
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	1,0328	1,0027	1,0091	-0,03	-2,91	0,0064	0,64
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7627	0,7802	0,777	0,0175	2,29	-0,003	-0,41
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,0162	0,0164	-0,014	-46	0,0002	1,23
Чистий оборотний капітал, тис. грн	54228	4958	19741	-49270	-90,86	14783	298,16

*Розраховано за даними додатків А та Б*

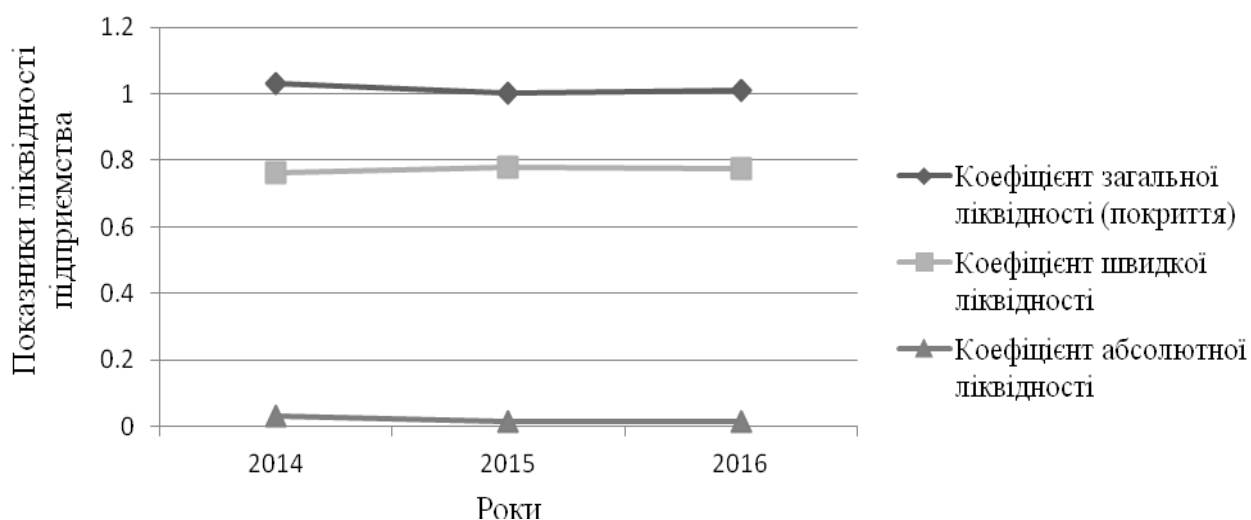


Рис. 2.9. Динаміка зміни показників ліквідності підприємства ТОВ «Баядера  
Логістик» за 2014 – 2016 рр.

*Розроблено авторами на основі додатків А та Б*

Коефіцієнт загальної ліквідності незначно більше одиниці, що показує майже рівність поточних активів і пасивів, але це не високий рівень даного коефіцієнту, бо, якщо підприємство негайно погасить свої поточні зобов'язання

оборотними активами, то у підприємства майже не залишиться запасів для продовження своєї діяльності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності протягом трьох років більше рекомендованого значення, що є позитивним фактором і показує платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності не задовольняє рекомендованому значенню, але зростає у 2016 р. Характеризує частку короткострокових зобов'язань, яке підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів.

Чистий оборотний капітал на протязі всіх років більше нуля, але мало тенденцію до зменшення у 2016 р.

#### *Аналіз та оцінка фінансової стійкості підприємства*

Коефіцієнт автономії характеризує частку власності самого підприємства у загальній сумі коштів, інвестованих у його діяльність. Чим вищий цей коефіцієнт, то більш фінансово стійким і незалежним від кредиторів є підприємство.

Коефіцієнт фінансування є оберненим до попереднього показника. Коли його значення наближається до 1 це означає, що власники повністю фінансують своє підприємство.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами показує, яка частина матеріальних оборотних активів фінансується за рахунок засобів чистого оборотного капіталу.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто яку вкладено в оборотні кошти.

Аналіз та динаміка показників оцінки фінансової стійкості на підприємстві ТОВ «Баядера Логістик» за 2014 – 2016 рр. представлено в табл. 2.6 та на рис. 2.9 [45; 53]. Далі надано загальна характеристика стану фінансової стійкості господарюючого суб'єкту ТОВ «Баядера Логістик».

Таблиця 2.6.

**Аналіз показників фінансової стійкості підприємства ТОВ «Баядера  
Логістик» за 2014 – 2016 рр.**

Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Відхилення, 2015 р. від 2014 р.		Відхилення, 2016 р. від 2015 р.	
				±	%	±	%
Коефіцієнт фінансової автономії	0,0375	0,0371	0,0376	-0,0004	-1,07	0,0005	1,35
Коефіцієнт фінансової залежності	0,9625	0,9629	0,9624	0,0004	0,04	-0,0005	-0,05
Коефіцієнт забезпечення власними ОЗ	0,9623	0,9616	0,9613	-0,0007	-0,07	-0,0003	-0,03
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,8409	0,0751	0,2342	-0,7658	-91,07	0,1591	211,85

*Розраховано за даними додатків А та Б*

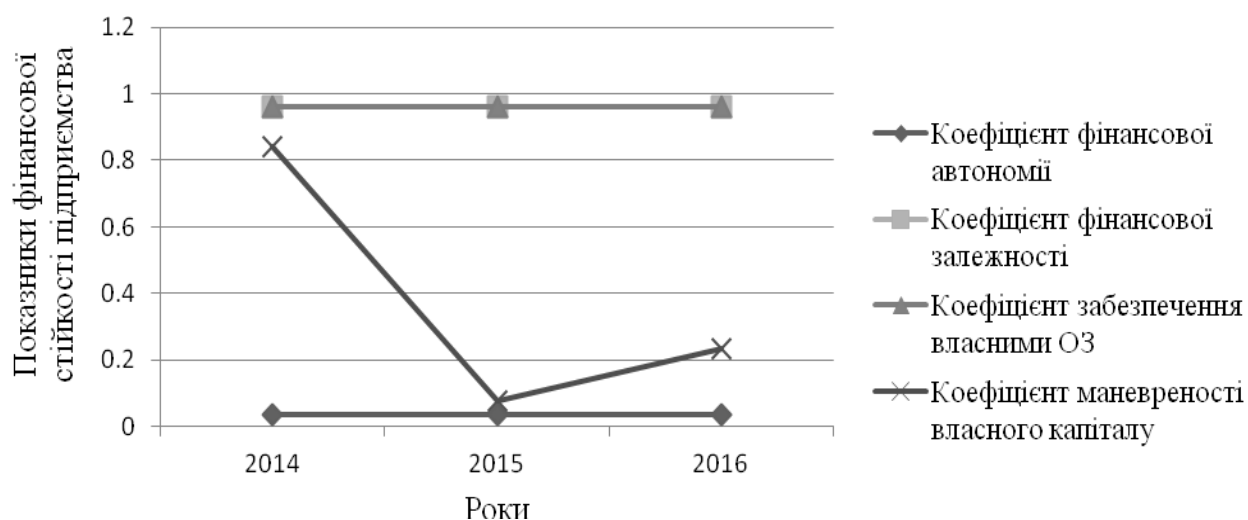


Рис. 2.9. Динаміка показників фінансової стійкості підприємства  
ТОВ «Баядера Логістик» за 2014 – 2016 рр.

*Розроблено авторами на основі додатків А та Б*

З рис. 2.9 видно, що коефіцієнт автономії менше одиниці, може говорити про високий рівень фінансових ризиків. Коефіцієнт фінансової залежності занадто

низький, це свідчить про неповне використання можливостей компанією. Так як коефіцієнт забезпеченості оборотним засобами менше одиниці, то можна сказати, що у підприємства є проблеми з платоспроможністю. Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, що частина власного капіталу не вистачає для фінансування поточної діяльності. Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, що у 2015 р. показник знизився до ненормативного значення менше 0,1, це свідчить про не достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних, при цьому у 2016 р. показник збільшився до 0,2, це показує про гарну тенденцію та збільшення власних фінансових ресурсів.

#### *Аналіз ділової активності підприємства*

Коефіцієнт оборотності активів – є узагальнюючим показником оборотності і характеризує швидкість обороту всього майна підприємства за балансом.

Коефіцієнт кредиторської заборгованості – коефіцієнт рівний відношенню витрат на виробництво і реалізацію продукції до середнього залишку кредиторської заборгованості.

Коефіцієнт дебіторської заборгованості – характеризує розширення або скорочення комерційного кредиту, наданого підприємством.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів – якщо даний коефіцієнт позитивний, це означає, що підприємство не має надлишків неліквідних запасів які потребують додаткового фінансування.

Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) – виробництво товарної (вальної) продукції в розрахунку на одну гривню середньої вартості.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу – показує, скільки потрібно оборотів для оплати виставлених рахунків.

Аналіз та динаміка показників ділової активності на підприємстві ТОВ «Баядера Логістик» за 2014 – 2016 рр. представлена в табл. 2.7 та на рис. 2.10.

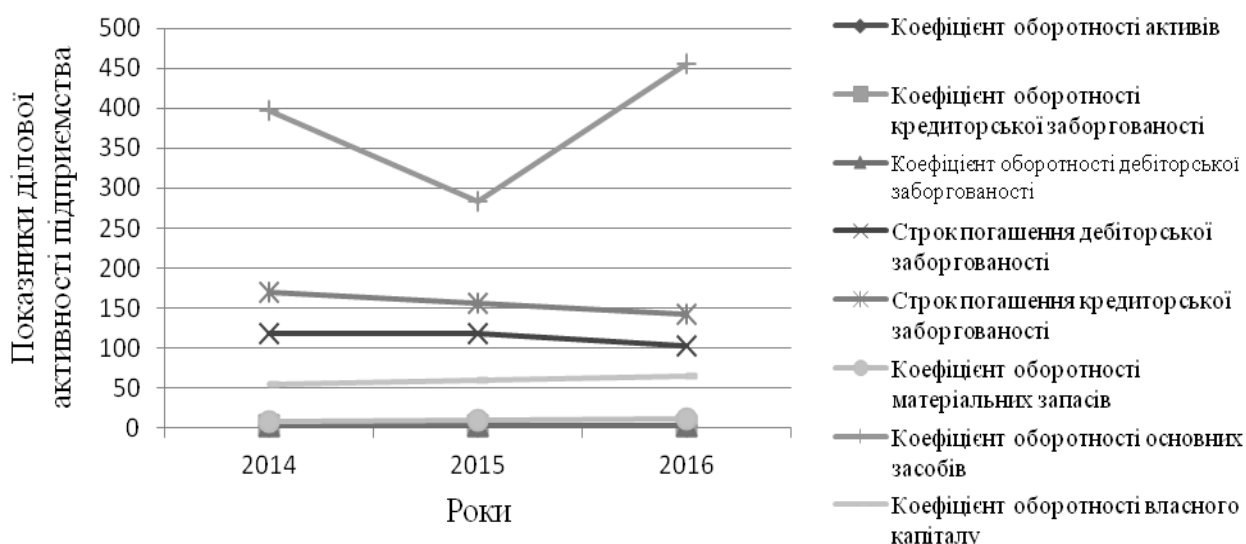


Рис.2.10. Динаміка показників ділової активності підприємства  
ТОВ «Баядера Логістик» за 2014 – 2016 рр.

Розроблено авторами на основі додатків А та Б

Таблиця 2.7.

Аналіз показників ділової активності підприємства ТОВ «Баядера  
Логістик» за 2014 – 2016 рр.

Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Відхилення, 2015 р. від 2014 р.		Відхилення, 2016 р. від 2015 р.	
				±	%	±	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт оборотності активів	2,0499	2,2253	2,4354	0,1754	8,56	0,2101	9,44
Коефіцієнт кредиторської заборгованості	2,1298	2,3109	2,5304	0,1811	8,5	0,2195	9,5
Коефіцієнт дебіторської заборгованості	3,0308	3,0253	3,4827	-0,0055	-0,18	0,4574	15,12
Строк погашення дебіторської заборгованості	118,781	118,9965	103,3681	0,216	0,18	-15,6284	-13,13
Строк погашення кредиторської заборгованості	169,03	155,7835	142,27	-13,2465	-7,84	-13,5135	-8,67

Продовження табл. 2.7.

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	7,7983	9,9415	11,9906	2,1432	27,48	2,0491	20,61
Коефіцієнт оборотності основних засобів	396,803	284,1041	455,9827	-112,6986	-28,4	171,8786	60,5
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	54,682	60,054	64,8055	5,372	9,82	4,7515	7,91

*Розраховано за даними додатків А та Б*

Підводячи підсумки, даного підрозділу можна сказати, що коефіцієнт оборотності активів збільшується протягом усього періоду, що свідчить про збільшення грошових одиниць реалізованої продукції на одну грошову одиницю активів підприємства.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості збільшується протягом 2014 – 2016 рр. та дебіторська заборгованість переважає кредиторську протягом всіх років, то це є не гарною тенденцією і свідчить про те, що підприємство може повністю погасити свою заборгованість перед кредиторами за рахунок дебіторів.

Строк погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей протягом 2014 – 2016 рр. зменшується і це є позитивною тенденцією, бо період погашення заборгованості, або кредиторам, або дебіторам, не повинен затримуватися, а повинен зменшуватися для ефективного функціонування підприємства.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів має тенденцію до збільшення протягом трьох років, що є позитивною тенденцією і говорить про зниження попиту на готову продукцію.

Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) має тенденцію до зменшення у 2015 р., при цьому у 2016 р. спостерігається збільшення на 60%.

Збільшення фондівддачі свідчить про достатній обсяг продаж або про високу величину капітальних вкладень.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу збільшується протягом 2014 – 2016 р., що є позитивною тенденцією. Збільшення показника свідчить про вкладання власних коштів до іншого джерела доходів.

#### *Аналіз рентабельності підприємства*

Показники рентабельності – це найважливіші характеристики фактичного середовища формування прибутку і доходу підприємств.

Коефіцієнт рентабельності активів характеризує – рівень прибутку, що створюється всіма активами підприємства, які перебувають у його використанні згідно з балансом. Рентабельність власного капіталу – характеризує ефективність використання підприємством власного капіталу. Коефіцієнт рентабельності діяльності розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) Рентабельність продукції – економічна категорія, що характеризує ефективність реалізації продукції.

Аналіз та динаміка показників рентабельності на підприємстві ТОВ «Баядера Логістик» за 2014 – 2016 рр. представлена в табл. 2.8 та рис. 2.11.

*Таблиця 2.8.*

#### **Аналіз показників рентабельності підприємства ТОВ «Баядера Логістик» за 2014 – 2016 рр. (розраховано на основі додатків А та Б)**

Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Відхилення, 2015 р. від 2014 р.		Відхилення, 2016 р. від 2015 р.	
				±	%	±	%
Коефіцієнт рентабельності активів	-0,0037	0,0034	0,006	0,0071	-191,9	0,0026	76,47
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,0992	0,917	0,159	1,0162	-1024	-0,758	-82,66
Коефіцієнт рентабельності діяльності	-0,0018	0,0015	0,0025	0,0033	-183,3	0,001	66,67
Коефіцієнт рентабельності продукції	-0,0071	0,007	0,0125	0,0141	-198,6	0,0055	78,57

Отже, виходячи з розрахунків, всі коефіцієнти зменшуються протягом 2014 – 2015 рр., що є негативною тенденцією, але у 2015-2016 рр. всі показники збільшуються, крім коефіцієнту рентабельності власного капіталу (зменшення на 82%).

Зменшення рівня рентабельності активів у 2014-2014 рр. може свідчити про падаючий попит на продукцію підприємства і про перенагромадження активів.

Зниження коефіцієнту рентабельності власного капіталу 2014-2016 рр. відбулося за рахунок зниження чистого прибутку та власного капіталу.

Зменшення показника рентабельності діяльності у 2014-2015 рр. показує зниження ефективності діяльності підприємства.

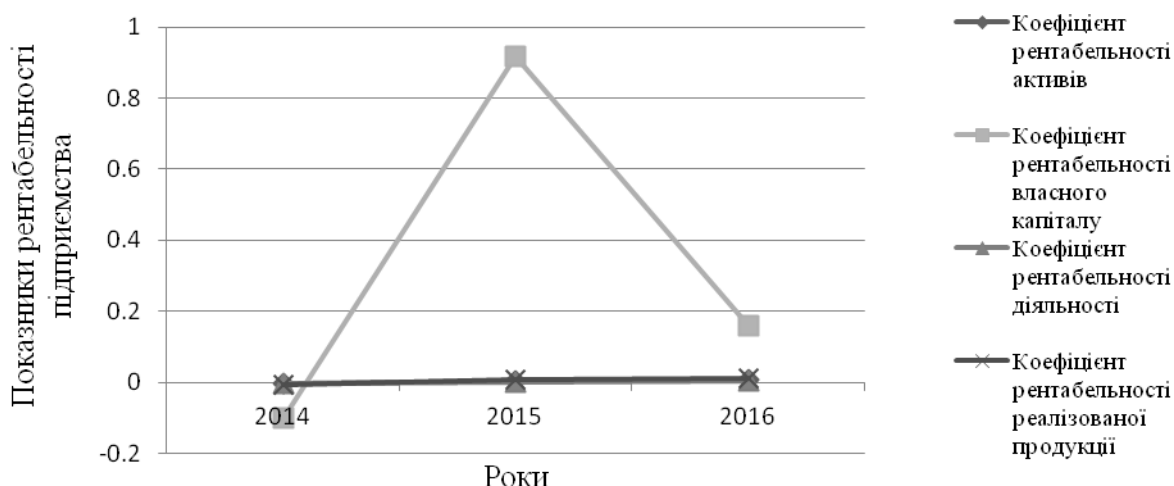


Рис. 2.11. Динаміка показників рентабельності підприємства

ТОВ «Баядера Логістик» за 2014 – 2016 рр., тис. грн

*Розроблено авторами на основі додатків А та Б*

Зниження рентабельності реалізованої продукції характеризується насамперед зниженням виручки від реалізації продукції підприємства за 2014 р.



### 2.3. Потенціал розвитку та ефективність системи управління його розвитком на основі аналізу ЗСП підприємства

Розглянувши фінансову складову підприємства ТОВ «Баядера Логістик», можна проаналізувати потенціал розвитку підприємства та ефективність системи управління його розвитком на основі з використанням збалансованої системи показників (ЗСП).

Аналіз проводимо на основі ЗСП-модель Нортон - Каплана має 4 складові: фінанси; клієнти; внутрішні бізнес-процеси; навчання та зростання персоналу [42; 49; 51; 54].

#### Фінанси

За методикою Паскалової А. Г. проведемо оцінку фінансової складової підприємства ТОВ «Баядера Логістик» в табл. 2.9 та рис. 2.12.

Таблиця 2.9.

#### Фінансова складова ЗСП підприємства ТОВ «Баядера Логістик» за 2014 – 2016 рр., тис. грн.

Структурна частина ЗСП	Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Відхилення, 2015 р. від 2014 р.		Відхилення, 2016 р. від 2015 р.	
					±	%	±	%
Фінанси	рентабельність діяльності	-0,0018	0,0015	0,0025	0,0033	183,3	0,001	66,67
	рентабельність витрат діяльності	-0,0067	0,00745	0,0137	0,0141	211,5	0,0063	83,89
	коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,8409	0,0751	0,2342	-0,766	-91,07	0,1591	211,85
	рентабельність власного капіталу	-0,0992	0,917	0,159	1,0162	1024	-0,758	-82,66
	коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,0308	3,0253	3,4827	-0,006	0,18	0,4574	15,12
	коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,1298	2,3109	2,5304	0,1811	8,5	0,2195	9,5

Розраховано за даними додатків А та Б [32; 33]

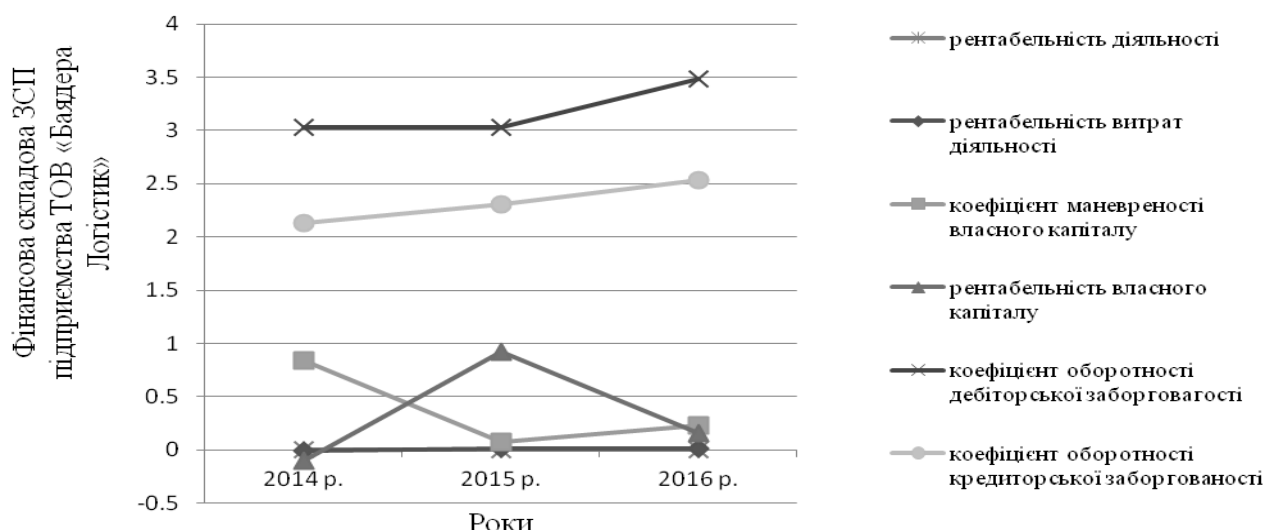


Рис. 2.12. Фінансова складова ЗСП підприємства ТОВ «Баядера Логістик» за 2014 – 2016 рр., тис. грн.

*Розроблено авторами на основі додатків А та Б*

Коефіцієнт рентабельності діяльності розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до чистої виручки від реалізації продукції. Збільшення цього показника у 2014-2016 рр. свідчить про зростання ефективності господарської діяльності підприємства, за рахунок збільшення чистого прибутку.

Рентабельність витрат діяльності протягом 2014-2016 рр. зростала, за рахунок збільшення чистого прибутку та невеликого збільшення витрат, що показують позитивну ситуацію на підприємстві ТОВ «Баядера Логістик».

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, що у 2015 р. показник знизився до ненормативного значення менше 0,1, це свідчить про не достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних, при цьому у 2016 р. показник збільшився до 0,2, це показує про гарну тенденцію та збільшення власних фінансових ресурсів. Збільшення коефіцієнту рентабельності власного капіталу 2015-2016 рр. відбулося за рахунок збільшення власного капіталу та чистого прибутку. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості збільшується протягом 2014 – 2016 рр. та дебіторська заборгованість переважає кредиторську протягом всіх років, то це є гарною

тенденцією і свідчить про те, що підприємство може повністю погасити свою заборгованість перед кредиторами за рахунок дебіторів.

### Клієнти

За методикою Паскалової А. Г. проведемо оцінку клієнтської складової ЗСП підприємства ТОВ «Баядера Логістик» в табл. 2.10 та рис. 2.13.

Таблиця 2.10.

### Клієнтська складова ЗСП підприємства ТОВ «Баядера Логістик» за 2014 – 2016 рр., тис. грн.

Структурна частина ЗСП	Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Відхилення, 2015 р. від 2014 р.		Відхилення, 2016 р. від 2015 р.	
					±	%	±	%
Клієнти	Чиста рентабельність продаж	-0,00181	0,00153	0,00245	0,0033	184	0,0009	60,1
	Рентабельність витрат на збут	0,083	0,144	0,139	0,06	73,1	-0,01	-2,86

Розраховано за даними додатків А та Б [32; 33]

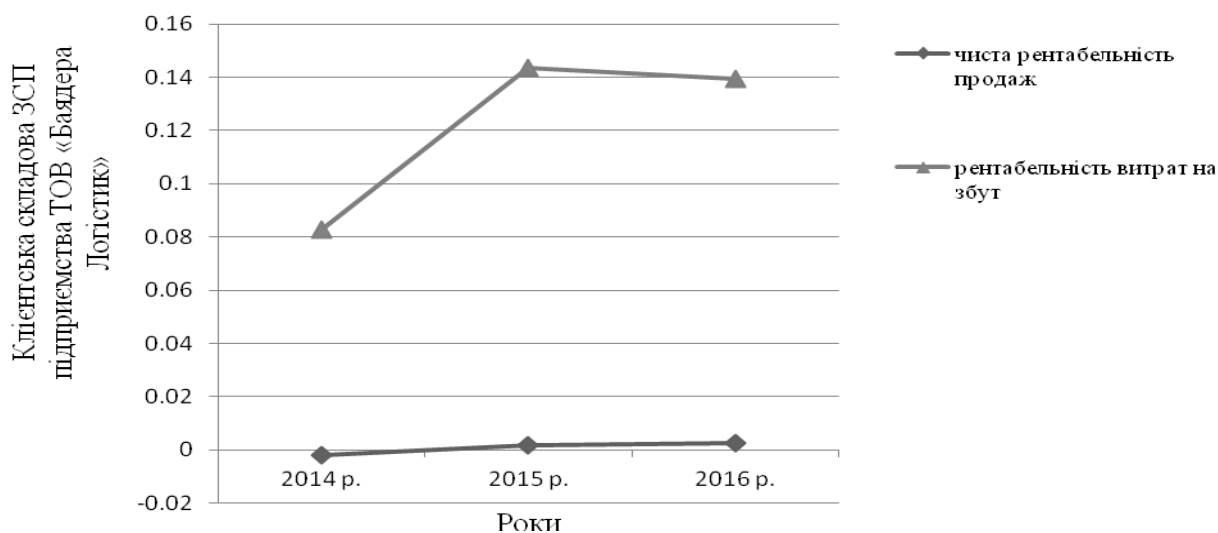


Рис. 2.13. Клієнтська складова ЗСП підприємства ТОВ «Баядера Логістик» за 2014 – 2016 рр., тис. грн.

Розроблено авторами на основі додатків А та Б

Чиста рентабельність продаж з 2014-2016 рр. збільшується за рахунок збільшення чистого прибутку. Рентабельність витрат на збут з 2015-2016 р. простежується зменшення, що є позитивним моментом у даній структурі. Проаналізуємо зовнішнє середовище прямого впливу (табл. 2.11), до якого входять: споживачі; постачальники; конкуренти.

Таблиця 2.11.

**Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища прямого впливу  
ТОВ «Баядера Логістик»**

Група факторів	Фактори	Оцінка спрям. впливу	Оцінка впливу факторів в балах	Загальна оцінка факторів в балах	Прогнозовані тенденції змін	Вірогідність змін	Результативний фактор
Споживачі	Стан і тенденції розвитку цільового ринку	+	1	+1	+	2	+2
	Стан і тенденції попиту на товари підприємства	+	2	+2	+	3	+3
	Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців	+	1	+1	+	1	+1
	Торгова сила покупців	-	1	-1	+	1	+1
	Ступінь прихильності покупців до товарів підприємства	+	2	+2	+	3	+3
Конкуренти	Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	-	2	-2	-	1	-1
	Сила конкурентного тиску	-	2	-2	-	1	-1
	Кількість активних конкурентів	-	2	-1	-	1	-1
Сума				0			+7

*Розраховано авторами на основі [28]*

Для даної роботи було досліджено вплив двох основних чинників прямої дії, що можуть безпосередньо впливати на діяльність компанії ТОВ «Баядера Логістик»: споживачі та конкуренти [28].

Кожен з даних показників є надзвичайно важливим для підприємства.

Зважаючи на важку економічну в ситуацію в країні, можна сказати, що торгова сила покупців є недостатньо високою, проте, з іншої сторони, можна стверджувати, що цільовий ринок все ж буде зростати. Тому і попит на товари підприємства також буде підвищуватися, зважаючи на те, що компанія «Баядера» є конкурентоспроможною в своїй галузі.

Конкуренція є достатньо високою, проте прогнозується, що через економічну та політичну ситуацію, частина інших компаній збанкрутує, що зменшить силу конкурентного тиску та підвищить попит на товари підприємства ТОВ «Баядера Логістик».

Аналіз споживачів. Фізичні та юридичні (підприємства, гіпер-, мега- та супермаркети, дрібні магазини тощо) особи.

Аналіз постачальників. Звичайні партнери та постачальники – ПАТ «Коблево», ТОВ «Миколаївський коньячний завод», ТОВ «Національна Горілчана Компанія» тощо. Ексклюзивні партнери та постачальники. Diageo - компанія № 1 у світі серед виробників алкогольних напоїв. Ключові бренди компанії - Johnnie Walker, White Horse, Baileys, Sheridan's, Gordon's, Captain Morgan, Smirnoff, французькі вина Barton & Guestier - впевнено займають лідируючі позиції у своїх категоріях. За словами генерального керуючого Diageo Пола Уолша (Paul Walsh): «Ми робимо ставку на виробництво алкогольних напоїв вищої якості, що дозволяє нам домагатися стабільного збільшення ринкової ефективності». На даний час продукція компанії Diageo продається в 200 країнах світу. Французька компанія Remy Cointreau була утворена в 1991 році шляхом злиття компаній Remy Martin (заснована в 1724 році) і Cointreau (заснована в 1849 році). Компанія, зокрема, випускає коньяк Remy Martin, ром Mount Gay, бренди Metaxa, St. Remy, шампанське Piper-Heidsiek, Charles Heidsiek і F. Bonnet, лікери Cointreau і Passoa. Ексклюзивним дистриб'ютором на території України продукції

французької компанії Remy Cointreau є Компанія ТОВ «Баядера Логістик». Allied Brands. Компанія ТОВ "Баядера Логістик" є ексклюзивним дистриб'ютором на території України продукції компанії Allied Brands - це абсент Xenta Absenta. Distilleries de Matha. Починаючи з кінця 90-х років, ТМ MEUKOW поєднує прекрасна якість свого коньяку з унікальною і ексклюзивною пляшкою «Пантера». Вона наводить на думку про почуття, які може пережити кожен, хто п'є коньяк MEUKOW, а саме м'якість у поєднанні з силою. Сьогодні власником ТМ MEUKOW є компанія Distilleries de Matha, а дистрибуцією в Україні займається «Баядера Логістик». Компанія-виробник Antiche Distillerie Riunite була створена 140 років тому в Італії, сьогодні вона - Власник двох заводів: Rossi d'Asiago і Valbruna Distillerie. Rossi d'Asiago розробила нова технологію під назвою PRO-POUR. Це вбудований гейзер, який полегшує приготування коктейлів. Компанія ТОВ "Баядера Логістик" є ексклюзивним дистриб'ютором на території України продукції компанії Antiche Distillerie Riunite - лікери Volare, Sambuka Antica. Компанія Jose Cuervo international володіє торговою маркою текіли номер 1 у світі Jose Cuervo і ряду інших преміальних брендів у різних категоріях. Виробництво Jose Cuervo - це сімейний бізнес, котрий розвивається з 1795 року. У 2015 році в портфель Jose Cuervo international перейшов виробник легендарного ірландського віскі Bushmills. Компанія ТОВ «Баядера Логістик» є «ексклюзивним дистриб'ютором на території України продукції компанії Jose Cuervo international. Latvijas Balsams [3].

Аналіз конкурентів. Конкурентами компанії «Баядера» є «Global Sprits», «Неміроф», «Союз Віткан» та «Олімп». Для першої компанії характерні більш високі ціни та якість, а другої і ціна і якість знаходяться на середньому рівні, єдина компанія, яка працює у подібному секторі та має схожі характеристики товарів це компанія «Global Sprits».

#### *Бізнес - процеси*

За методикою Паскалової А. Г. проведемо оцінку бізнес-процеси ЗСП підприємства ТОВ «Баядера Логістик» в табл. 2.12 та рис. 2.14.

Таблиця 2.12.

**Оцінка бізнес-процесів підприємства ТОВ «Баядера Логістик» за  
2014 – 2016 рр., тис. грн.**

Структурна частина ЗСП	Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Відхилення, 2015 р. від 2014 р.		Відхилення, 2016 р. від 2015 р.	
					±	%	±	%
Бізнес-процеси	Рентабельність операційних витрат	0,2402	1,3786	2,0205	1,1384	473,94	0,6419	46,56
	Рентабельність управління виробничими процесами	0,0681	0,1278	0,124	0,0597	87,67	-0,004	-2,97
	Рентабельність основних засобів	-0,1339	0,1205	0,2106	0,2544	189,99	0,0901	74,77
	Рентабельність адміністративних витрат	0,3817	1,1718	1,1207	0,7901	207	-0,051	-4,36

*Розраховано авторами на основі додатків А та В [32; 33]*

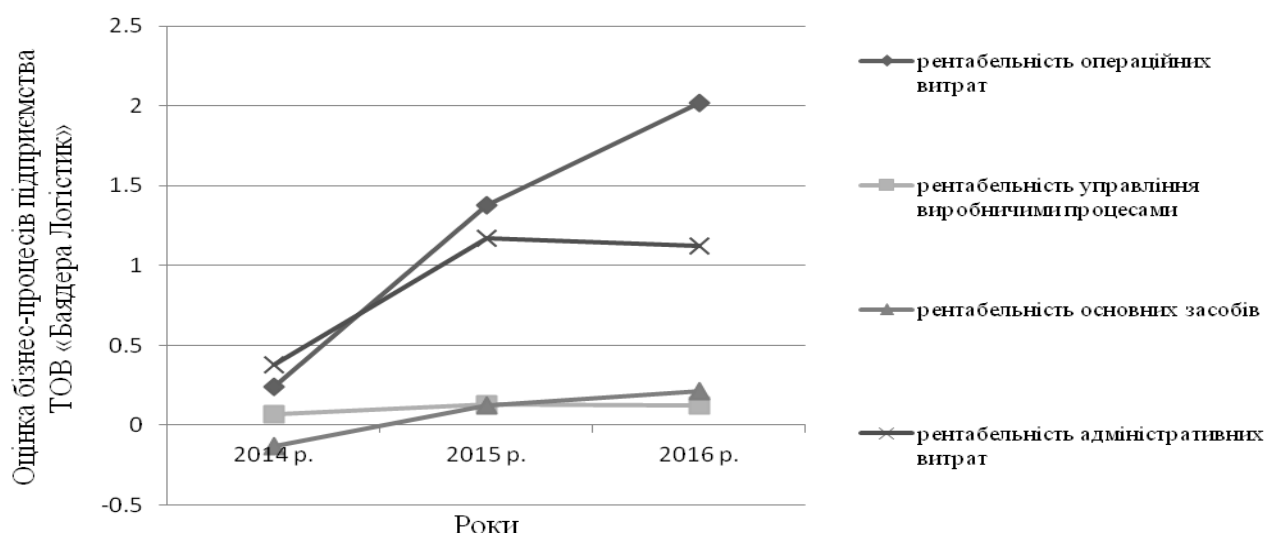


Рис. 2.14. Оцінка бізнес-процесів підприємства ТОВ «Баядера Логістик» за  
2014 – 2016 рр., тис. грн.

*Розроблено авторами на основі додатків А та Б*

Рентабельність операційних витрат характеризується прибутковістю операційних витрат. На підприємства ТОВ «Баядера Логістик» за 2014-2016 рр.

рентабельність операційних витрат збільшується, що показує скільки прибутку припадає на 1 грн понесених операційних витрат.

Рентабельність управління виробничими процесами протягом 2014-2015 рр. збільшилась на 87,67 %, але у 2015-2016 рр. знизилась на 2,97 %. Рентабельність основних засобів вказує на частку прибутку підприємства, отриманого за рік, від вартості основних засобів. На протязі 2014-2016 рр. рентабельність основних засобів збільшується, що є позитивним моментом для підприємства. Рентабельність адміністративних витрат у 2014-2015 рр. збільшилась на 207 %, у 2015-2016 рр. зменшилась на 4,36 %.

В діагностику внутрішнього середовища входять наступні етапи:

- оцінка діючих стратегій та аналіз внутрішнього середовища;
- визначення сильних і слабких сторін підприємства;
- виявлення конкурентних переваг;

При оцінці діючих стратегій дотримуються наступних правил:

- використання ситуаційного підходу до відбору критеріальних показників;
- підприємство розглядається як відкрита система і визначається ефективність його функціонування;

Для оцінки діючих стратегій розрізняють зовнішню і внутрішню ефективність стратегії. Під зовнішньою стратегією розуміють ступінь досягнення цілей. Ступінь досягнення цілі оцінюється за такою шкалою: повне досягнення цілі — 3 бали; неповне досягнення — 2 бали; часткове досягнення — 1 бал; ціль не досягнута — 0 балів. Якісна оцінка ступеня досягнення цілі подана у таблиці 2.13.

Підсумкова оцінка 10 балів свідчить про неповне досягнення всіх поставлених цілей підприємства, часткове використання потенціалу та потужності організації.

Однією з причин відхилення від організаційної цілі є короткий проміжок часу на її виконання, від загальної – недосконале управління оборотними і необоротними активами підприємства, а відхилення від фінансової цілі – несвоєчасне її коригування відповідно до змін функціонування підприємства.



Таблиця 2.13.

### Ступінь досягнення поставлених цілей

Вид цілі	Зміст цілі	Ступінь досягнення			
		Повне	Неповне	Часткове	Ціль не досягнута
Загальна	Збільшення прибутку	+			
Організаційна	Оптимізація організаційних зв'язків між підрозділами підприємства			+	
Маркетингова	Розширення збуту		+		
Соціальна	Задоволення потреб в алкогольній продукції		+		
Фінансова	Збільшення активів		+		
Підсумкова оцінка		10			

*Складено на основі [28]*

У процесі адаптації до ринкових умов функціонування підприємства як «відкритої системи» реалізація стратегії пов'язана з деяким ризиком. Тому для обґрунтування отриманої оцінки ступеня досягнення цілей необхідно визначати рівень ризику банкрутства підприємства. Для цього рекомендується скористатися формулою Z-фактора Е. Альтмана:

$$Z \text{ фактор} = 1,2x_1 + 1,4x_2 + 3,3x_3 + 0,6x_4 + x_5$$

$x_1$  — відношення оборотних активів до суми всіх активів;

$x_2$  — відношення резервів нерозподіленого прибутку до суми всіх активів;

$x_3$  — рівень прибутковості активів (відношення валового прибутку до суми всіх активів);

$x_4$  — коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталів;

$x_5$  — оборотність активів (відношення чистої виручки до реалізації до суми всіх активів).

Розрахуємо показники  $x_1$ ,  $x_2$ ,  $x_3$ ,  $x_4$ ,  $x_5$  та  $Z_{\text{фактор}}$  для даного підприємства в табл. 2.14 та 2.15

Таблиця 2.14.

## Вихідні дані для розрахунку Z-фактора

№ з/п	Показник	2014 р.
1	Загальна сума активів	1 720 233
2	Вартість оборотних фондів	1 709 972
3	Сума резервів нерозподіленого прибутку	64 431
4	Фінансовий результат до сплати податків	8059
5	Вартість статутного капіталу	58
6	Виручка від реалізації	3896532

Розраховано авторами на основі додатків А та Б

Таблиця 2.15.

## Розрахунок Z-фактора підприємства ТОВ «Баядера Логістик»

Показники розраховані		Показники за формулою	Розрахунки Z-фактора
x1=	0,99	1,2	1,19
x2=	0,04	1,4	0,06
x3=	0,005	3,3	0,02
x4=	0,00003	0,6	0
x5=	2,27	1	2,27
Z фактор =			3,54

Розраховано авторами на основі додатків А та Б

Значення показника Z фактор:

- < 1,8 дуже високий;
- від 1,8 до 2,7 - ступінь ризику висока,
- від 2,7 до 2,9 - середній,
- більше 2,9 - низький.

Отриманий результат (3,54) свідчить про низький ступінь ризику, адже він більший за 2,9.

Наступним кроком проведемо дослідження *маркетингової діяльності*.

Конкурентна стратегія підприємства — це стратегія розширення частини ринку. Стратегією охоплення ринку є диверсифікований маркетинг.

Компанія «Баядера Логістик» - один з найбільших українських дистриб'юторів алкогольної продукції, ринкова доля якого складає 19,6%.

Отже, асортимент продукції нараховує понад 70 різновидів алкогольної продукції прагне до розширення товарної лінії, адже нова продукція буде

приваблювати нових споживачів, але в той самий час компанія дотримується цілі отримувати високі доходи, тому керівництво компанії часто переглядає та оцінює доцільність деяких видів алкогольної продукції.

Основними каналами збуту для компанії «Баядера» є: оптова мережа; роздрібна мережа. Компанія «Баядера» має розвинуту мережу дистриб'юторів, які постачають продукцію у всі регіони України. З її допомогою компанія забезпечує своєю продукцією більш ніж 7000 торговельних точок по всій країні. ТОВ «Баядера Логістик» експортує значну частину своєї продукції у країни близького та дальнього зарубіжжя.

Проаналізуємо зміну частки підприємства на ринку (табл. 2.16).

*Таблиця 2.16.*

#### Частка підприємств в галузі, %

Назва виробника	Роки		
	2014 р.	2015 р.	2016 р.
Компанія «Баядера»	35,65	44,5	45,35
Компанія «Global Sprits»	14,36	12,73	14,63
Компанія «Nemiroff»	11,24	11,63	10,64
Компанія «Олімп»	15,24	12,42	9,52
Інші	44,68	47,8	49,65
Разом	100	100	100

*Складено на основі [28]*

Науково-дослідна діяльність підприємств може здійснюватися як зусиллями фахівців підприємства, так і на основі залучення на договірній основі вчених із НДІ, вузів, а також звертання до послуг спеціалізованих консалтингових фірм.

Наступним кроком буде дослідження **персоналу підприємства**.

Персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності.

Всі кадри підприємства поділяються на адміністративно-управлінський, торгово-оперативний та допоміжний персонал.

Проаналізуємо персонал підприємства в табл. 2.17.

Таблиця 2.17.

## Характеристика руху кадрів ТОВ «Баядера Логістик»

Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.	+/-		%	
				15/14	16/15	15/14	16/15
Прийнято працівників, люд.	76	83	54	7	-29	9,21	-34,94
Вибуло працівників, люд.	670	1070	568	400	-502	59,70	-46,92
Загальна чисельність персоналу, люд.	8077	7090	6576	-987	-514	-12,22	-7,25

Складено на основі [28]

На 2016 рік на підприємстві налічується 6576 особи.

З табл. 2.17 видно, що плинність кадрів у даного підприємства досить велика. Спостерігаються значно високі показники кількості працівників, що вибули. Проаналізуємо в табл. 2.18 кадровий склад підприємства.

Таблиця 2.18.

## Кадровий склад ТОВ «Баядера Логістик» у 2014-2016рр.

Категорії персоналу	2014 р.		2015 р.		2016 р.		Відхилення 16/15	
	люд.	%	люд.	%	люд.	%	люд.	доля, %
Адміністративно-управлінський персонал	408	5,05	344	4,85	312	4,74	-32	-2,21
Торгово-оперативний персонал (дистриб'юторський)	6349	78,61	5849	82,50	5605	85,23	-244	3,32
Допоміжний персонал	1320	16,34	897	12,65	659	10,02	-238	-20,79
Разом	8077	100	7090	100	6576	100	-514	-

Складено на основі [28]

З даних табл. 2.16 помітно, що значну частину персоналу складає торгово-оперативний персонал. Чисельність адміністративно-управлінського персоналу у 2016р. складає близько 5%, що, на мою думку, є достатнім.

Далі розглянемо в табл.2.19 характеристику персоналу за освітою та віком на підприємстві.

Таблиця 2.19.

**Характеристика персоналу за освітою та віком  
у ТОВ «Баядера Логістик»**

Вік	З вищою освітою, чол.			Зі спеціальною вищою, чол.			Із загальною середньою освітою, чол.			Усього, чол.			Частка в загальній кількості людей, %		
	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
До 30 років	895	710	703	335	348	307	343	223	205	1573	1281	1215	19,48	18,07	18,48
Від 30 до 45	1233	1104	1026	992	973	924	985	964	915	3210	3041	2865	39,74	42,89	43,57
Від 45 до 55	821	598	515	459	404	369	478	391	347	1758	1393	1231	21,77	19,65	18,72
Понад 55	710	465	377	409	398	409	417	512	479	1536	1375	1265	19,02	19,39	19,24
Разом	3659	2877	2621	2195	2123	2009	2223	2090	1946	8077	7090	6576	100	100	100

Складено на основі [28]

З табл. 2.19 видно, що у статевій структурі персоналу підприємства переважають чоловіки. Це, можливо, пов'язано з великою кількістю агентів, які

працюють в організації та мають велику кількість відряджень. На таку роботу, зазвичай, наймають працювати чоловіків. У структурі персоналу за категоріями переважає торгово-оперативний персонал, що пов'язано зі сферою діяльності підприємства. Рух кадрів на підприємстві продіагностуємо в табл. 2.20.

Таблиця 2.20.

### Характеристика персоналу за статтю у ТОВ «Баядера Логістик»

Категорії персоналу	2014		2015		2016		Відхилення 15/14+/-		Відхилення 16/15%	
	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж
Адміністративно-управлінський персонал, осіб	233	175	189	155	164	148	-25	-7	-13,23	-4,52
Торгово-оперативний персонал (дистрибуторський), осіб	4782	1567	4304	1545	4250	1355	-54	-190	-1,25	-12,30
Допоміжний персонал, осіб	668	652	401	496	323	336	-78	-160	-19,45	-32,26
Разом	5683	2394	4894	2196	4737	1839	-157	-357	-3,21	-16,26

Складено на основі [28]

Таблиця 2.21.

### Характеристика руху кадрів на підприємстві ТОВ «Баядера Логістик»

Показник	2015 р.	2016 р.	Відхилення	
			+/-	%
1. Середньоспискова чисельність працівників, чол.	7090	6576	-514	-7,25
2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року, чол.	83	54	-29	-34,94
3. Вибуло працівників:	1070	568	-502	-46,92
- з власного бажання, чол.	721	314	-407	-56,45
- вибуття на навчання, вихід на пенсію і тд., чол.	349	254	-95	-27,22
4. Коефіцієнт обороту:				
- з приймання, %	1,17	0,82	-0,35	-29,85
- з звільнення, %	15,09	8,64	-6,45	-42,77
5. Коефіцієнт плинності кадрів, %	10,17	4,77	-5,39	-53,05
6. Коефіцієнт загального обороту, %	16,26	9,46	-6,80	-41,84

Розраховано на основі [28]

З даних табл. 2.21 можна зробити висновок, що у ТОВ «Баядера Логістик» у 2015-2016 роках відбулися значні вибуття працівників. Усього середньооблікова чисельність працівників зменшилась на 514 осіб.

Коефіцієнт обороту з приймання становить у 2016 році всього 0,83% та має тенденцію до зменшення. Коефіцієнт обороту зі звільнення значно більший та становить у 2016 році 8,64%. Також має тенденцію до зменшення. Коефіцієнт плинності кадрів зменшився у 2016 році на 53,05%, що є позитивною тенденцією і свідчить про стабілізацію ситуації з масовими звільненнями. Далі проаналізуємо фонд заробітної плати на підприємстві в табл. 2.22.

Отже, найбільша частка фонду заробітної плати належить торгово-оперативному персоналу. Загальний обсяг заробітної плати у 2016р. знизився разом зі зменшенням чисельності працівників. Розглянемо вплив показників в табл.2.23 на зміну ФЗП на підприємстві.

Таблиця 2.22.

#### Аналіз фонду заробітної плати ТОВ «Баядера Логістик»

Категорії персоналу	2014 р.		2015 р.		2016 р.		Відхилення 16/15	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%
Адм.-управл. персонал	51439,87	10,6	57234,04	11,1	55487,26	11,2	-1746,778	-3,05
Торгово-оперативний персонал (дистриб'юторський)	350858,74	72,3	374857,194	72,7	365621,44	73,8	-9235,758	-2,46
Допоміжний персонал	82983,19	17,1	83530,76	16,2	74313,3	15	-9217,464	-11,03
Разом	485281,8	100	515622	100	495422	100	-20200	-3,92

Складено на основі [28]

Отже, найбільша частка фонду заробітної плати належить торгово-оперативному персоналу. Загальний обсяг заробітної плати у 2016р. знизився разом зі зменшенням чисельності працівників. Розглянемо вплив показників в табл.2.23 на зміну ФЗП на підприємстві.

Таблиця 2.23.

### Визначення факторів впливу на зміні ФЗП у ТОВ «Баядера Логістик»

Показники	План	Фактично	% виконання плану	Абсолютне відхилення +/-
Продукція, млн. грн.	9 231	9632,649	104,35	+401,401
Фонд заробітної плати, тис. грн.	515622	495422	96,08	-20 200
Средньоспискова чисельність робітників, люд.	7090	6576	92,75	-514
Середньорічна заробітна плата одного робітника, тис. грн.	72,725	75,338	103,59	+2,613

Складено на основі [28]

Аналізуючи табл. 2.23, можна зробити висновок, що на фонд заробітної плати впливають багато чинників. Виручка від реалізації продукції має вагомий вплив на ФЗП. У фактичному періоді план перевиконаний на 4,35%. Отже, виручка від реалізації продукції має тенденцію до зростання, а саме збільшилась на 401,401 млн. грн.. Важливе значення для ФЗП має середньоспискова чисельність робітників, даний показник значно зменшився у 2016 році, а саме на 514 осіб. План за даним показником недовиконано на 7,15%. Середньорічна заробітна плата на одного працівника у 2016 році збільшилась на 2,613 тис. грн.. Це є позитивною тенденцією, однак, дане зростання було також зумовлено зменшенням загальної кількості працівників. План за даним показником перевиконано на 3,59%. Отже, по фонду заробітної плати план був недовиконаний у звітному році на 3,92%, що пов'язано зі значним зменшенням середньооблікової чисельності працівників, а також з незначним збільшенням середньорічної заробітної плати на одного працівника.



Для виявлення сильних і слабких сторін підприємства складемо профіль діяльності підприємства в табл. 2.24 та 2.25. Оцінка в 1 бал свідчить про слабку сторону, 3 бали – про сильну сторону.

Таблиця 2.24.

### Побудова профілю діяльності ТОВ «Баядера Логістик»

№ з/п	Показники	Бали		
		1	2	3
1.	Ступінь досягнення цілей		+	
2.	Рівень ризику (Z-фактор)			+
3.	Ступінь доцільності організаційної структури			+
4.	Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві			+
5.	Стиль правління		+	
6.	Рівень прибутку		+	
7.	Доля ринку			+
8.	Система контролю якості товару			+
9.	Широта асортименту			+
10.	Гнучкість цінової політики			+
11.	Доцільність договірної політики		+	
12.	Система організації збуту			+
13.	Рівень сервісу		+	
14.	Система стимулювання покупців	-		
15.	Ступінь маркетингової активності			+
17.	Стан матеріально-технічної бази		+	
18.	Кваліфікаційний склад кадрів	+		
19.	Оцінка руху кадрів	-		
20.	Ступінь мотивованості кадрів	-		
21.	Фінансові можливості підприємства		+	
22.	Організаційна культура		+	
23.	Сумарна оцінка підприємства	43 балів		

Складено на основі [28]

Таблиця 2.25.

### Сильні та слабкі сторони ТОВ «Баядера Логістик» (склад. на основі [28])

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Багаторічний досвід роботи на ринку 2. Диверсифікований товарний асортимент (широкий та глибокий) 3. Наявність достатньої кількості власних коштів 4. Значна кількість постійних клієнтів 5. Позитивна репутація фірми 6. Наявність електронних засобів зв'язку 7. Відома торгівельна марка	1. Недостатньо ефективна робота з клієнтами 2. Недостатній рівень кваліфікації персоналу 3. Низький ступінь мотивування персоналу 4. Недостатній інвестиційний дохід 5. Отримання чистого збитку

За результатами оцінки факторів внутрішнього середовища підприємства, що містяться в табл. 2.25, складемо перелік фактичних сильних і слабких сторін досліджуваного підприємства, які потім занесемо у зведену таблицю SWOT-аналізу табл. 2.27.

### Виявлення конкурентних переваг

Проведемо оцінку діяльності підприємства ТОВ «Баядера Логістик» та його головного конкурента компанія «Global Sprits». Для цього необхідно від отриманих оцінок раніше відняти оцінку конкурента і отримані результати занести в табл. 2.26.

Таблиця 2.26.

### Профіль полярності конкурента компанія «Global Sprits»

Показник	2	1	0	-1	-2
Ступінь досягнення цілей			0		
Рівень ризику		+			
Ступінь доцільності організаційної структури		+			
Стиль управління				-	
Рівень прибутку			0		
Частка ринку		+			
Система контролю якості товару		+			
Ширина асортименту	+				
Гнучкість цінової політики			0		
Доцільність договірної політики			0		
Система організації збуту			0		
Рівень сервісу				-	
Система стимулювання покупців			0		
Ступінь маркетингової активності	+				
Рівень дослідження та розробок			0		
Стан матеріально-технічної бази			0		
Кваліфікаційний склад кадрів			0		
Оцінка руху кадрів				-	
Ступінь вмотивованості кадрів				-	
Фінансові можливості			0		
Організаційна культура			0		
Рейтингова оцінка підприємства	+4				

Складено на основі [28]

## Матриця SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Баядера Логістик»

Зовнішнє середовище		Можливості		Оцінка в балах	Загрози		Оцінка в балах
		1.	2.	3.	1.	2.	3.
Внутрішнє середовище		1. Покращення якості збуту		3	1. Збільшення рівня конкуренції в галузі		2
		2. Культура спілкування з клієнтами		3	2. Погіршення фінансового стану		3
		3. Покращення інвестиційної політики в галузі		2	3. Застосування санкцій з боку органів нагляду за невиконання нормативу платоспроможності		2
					4. Збільшення витрат на підготовку кадрів		3
Сильні сторони		Оцінка в балах		<p style="text-align: center;">Поле СіМ</p> <p style="text-align: center;"><b>Розробка стратегії диверсифікації направленої на завоювання ще більшої частки ринку завдяки виходу на нові ринки збуту та на нові ринкові сегменти і виведення нових видів товарів на ринок.</b></p>			
1. Чіткі орієнтири		3					
2. Відома торгівельна марка		2					
3. Широкий асортимент		3					
4. Велика мережа філій і представництв		3					
5. Багаторічний досвід на ринку		2					
6. Наявність великих і дрібних клієнтів (збалансований портфель)		2					
7. Високоякісна продукція		3					
Слабкі сторони		Оцінка в балах		<p style="text-align: center;">Поле СЛіМ</p> <p style="text-align: center;"><b>Експансивна стратегія спрямована на завоювання щодо більшої частки ринку</b></p>			
1. Недостатній рівень кваліфікації		2					
2. Велика дебіторська заборгованість		2					
3. Незбалансовані грошові активи з поточними зобов'язаннями (дефіцит покриття)		3					
4. Невиконання нормативу платоспроможності		2					
5. Недостатній інвестиційний дохід		3					
6. Отримання чистого збитку і зменшення власного капіталу		3					
				<p style="text-align: center;">Поле СіЗ</p> <p style="text-align: center;">Реактивна стратегія ринкової орієнтації, що орієнтована на боротьбу з конкурентами, методом підвищення якості збуту продукції та встановленням оптимальної ціни на товар.</p>			
				<p style="text-align: center;">Поле СЛіЗ</p> <p style="text-align: center;">Активна стратегія, що характеризується наступальністю щодо виходу на нові ринки.</p>			

Складено на основі [28]

Загалом, із таблиці 2.27, що компанія «Global Sprits» є серйозним конкурентом для ТОВ «Баядера Логістик». По-перше перевагами є рівень ризику, ступінь доцільності організаційної структури, частка ринку, система контролю якості товару, ширина асортименту, ступінь маркетингової активності

Поле «СіМ» припускає стратегії, що використовують сильні сторони підприємства для реалізації можливостей, що з'являються в зовнішньому середовищі. Поле «СіЗ» припускає стратегії, що використовують сильні сторони для усунення загроз у зовнішньому середовищі. Поле «СліМ» припускає стратегії, що мінімізують слабкі сторони, використовуючи можливості зовнішнього середовища. Поле «СліЗ» припускає стратегії, що мінімізують як слабкі сторони підприємства так і загрози, що з'явилися в зовнішньому середовищі [12, 16]. Проаналізуємо попарно фактори проблем і занесемо в табл. 2.28.

Таблиця 2.28.

**Вихідні дані для переліку стратегічних проблем розвитку**

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах
СіМ	Низький рівень кваліфікації персоналу знижує інвестиційну привабливість підприємства	2
СліМ	Неефективна інвестиційна політика призводить до зниження інвестиційного доходу	2
СіЗ	Вихід на іноземні ринки з неефективними програмами несе збитки і призводить до подальшого погіршення фінансового стану	3
СліЗ	Незбалансовані грошові активи з поточними зобов'язаннями (дефіцит покриття) веде до подальшого погіршення фінансового стану	3

*Складено на основі [28]*

Розглянуті стратегічні проблеми є основними, з якими стикається підприємство у своїй діяльності. Для вирішення цих проблем, а також для визначення напрямів майбутньої діяльності підприємства розробляється список стратегічних альтернатив розвитку (табл. 2.29).

Таблиця 2.29.

## Вихідні дані для переліку стратегічних альтернатив розвитку

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи, що сформувалися на основі парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах
СіМ	Велика мережа філій і представництв дає можливість впровадження нових видів продукції	3
СЛіМ	Підвищення темпів зростання обсягів реалізації продуктів надасть можливість поглинання більш дрібних компаній	3
СіЗ	Збільшення рівня конкуренції в галузі стимулюватиме компанію до виходу на певні іноземні ринки із-за покращення якості збуту продукції	2
СЛіЗ	Застосування санкцій з боку органів нагляду за невиконання нормативу платоспроможності можливо уникнути завдяки виконанню нормативу платоспроможності	3

Складено на основі [28]

Важливою умовою, яка може визначити подальшу стратегію розвитку, є стратегічний баланс потенціалу підприємства. Стратегічний баланс потенціалу підприємства – це зіставлення та оцінювання впливу стратегічних активів (сильних сторін і зовнішніх можливостей) та стратегічних пасивів (слабких сторін і зовнішніх загроз) щодо подальших змін функціонування підприємства. Стратегічний баланс створюємо на основі даних SWOT-аналізу (табл. 2.30).

Таблиця 2.30.

## Стратегічний баланс

Стратегічні активи	Оцінка ступеню впливу	Стратегічні пасиви	Оцінка ступеню впливу
Загалом сильні сторони (СС <sub>Т</sub> )	18	Загалом Слабкі сторони (С <sub>Л</sub> С <sub>Т</sub> )	15
Загалом зовнішні можливості (ЗМ)	8	Загалом зовнішні загрози (ЗЗ)	10
Всього стратегічні активи	26	Всього стратегічні пасиви	25

Складено на основі [28]

Активи – Пасиви = 26-25 =1. З таблиці 2.30 видно, що стратегічні активи перевищують стратегічні пасиви, але не на велике число. Це свідчить про те,

що число позитивних факторів впливу на діяльність організації перевищує, проте ТОВ «Баядера Логістик» повинна більшої уваги приділяти своїм перевагам перед конкурентами і будувати стратегію, опираючись на них, для того, щоб не втратити лідируючих позицій на ринку.

#### *Якість та розвиток персоналу*

За методикою Паскалової А. Г. проведемо оцінку якості та розвитку персоналу ЗСП підприємства ТОВ «Баядера Логістик» в табл. 2.31.

*Таблиця 2.31.*

#### **Оцінка якості та розвитку персоналу підприємства ТОВ «Баядера Логістик» за 2014 – 2016 рр., тис. грн.**

Структурна частина ЗСП	Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Відхилення, 2015 р. від 2014 р.		Відхилення, 2016 р. від 2015 р.	
					±	%	±	%
Якість та розвиток персоналу	Рентабельність управління персоналом	6,2921	14,426	17,3989	8,1339	129,27	2,9729	20,61
	Продуктивність праці	436,59	601,3872	831,9466	164,79	37,74	230,56	38,34
	Рентабельність витрат на персонал за операційним прибутком	0,5289	0,6794	0,6664	0,1505	28,46	-0,013	-1,91

*Розраховано авторами на основі додатків А та В[32; 33]*

Рентабельність управління персоналом – це відношення чистого прибутку до середньорічної чисельності персоналу. Рентабельність персоналу протягом 2014-2016 рр. збільшується за рахунок збільшення чистого прибутку. Продуктивність використання персоналу показує наскільки ефективно робоча сила бере участь у виробництві продукції. На проведеному вище аналізі, можна сказати, що протягом 2014-2016 рр. є позитивна ситуація на підприємстві ТОВ «Баядера Логістик». Рентабельність витрат на персонал за операційним прибутком показує скільки витрат припадає на одного робітника підприємства.

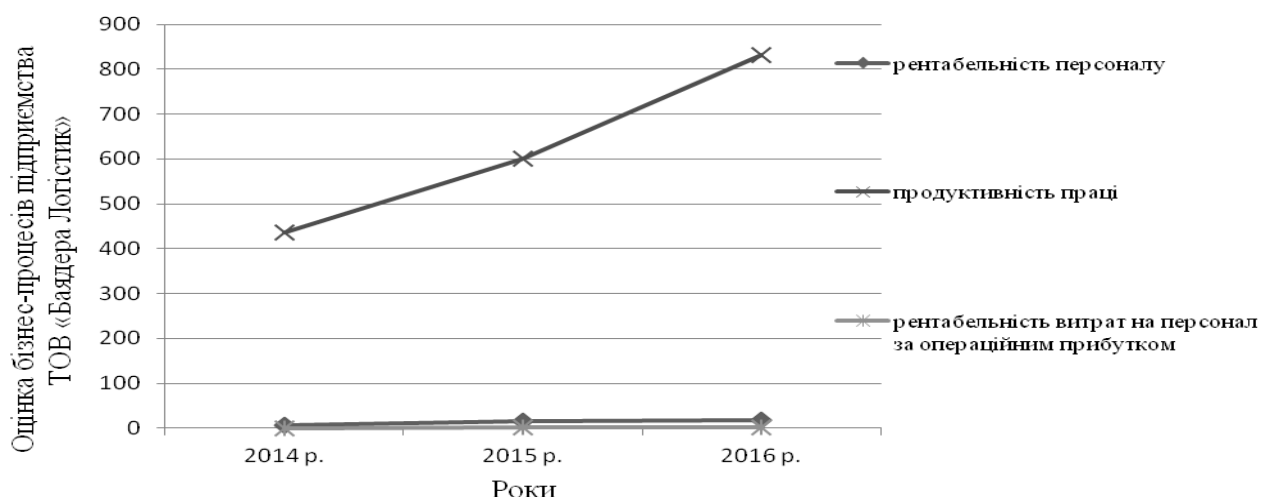


Рис. 2.15. Оцінка якості та розвитку персоналу підприємства ТОВ «Баядера Логістик» за 2014 – 2016 рр., тис. грн.

*Розроблено авторами на основі додатків А та Б*

Протягом 2014-2015 рр. незначне збільшення рентабельності витрат, але 2015-2016 рр. відбулось зменшення на 1,91 %, що є позитивним моментом.

*Таблиця 2.32.*

**Збалансована система показників оцінки ефективності управління контролінгу витрат на підприємстві ТОВ «Баядера Логістик»**

Структура ЗСП	Показник	Сильні сторони структури ЗСП	Слабкі сторони структури ЗСП	Значення показників
1	2	3	4	5
<b>Фінанси</b>	рентабельність діяльності	1. Збільшення чистого прибутку на протязі 2014-2016 рр. 2. Операційні витрати на протязі 2014-2016 рр. має невеликий відсоток збільшення, навіть у 2015 р. вони знизилися.	1. У 2014 р. ЧП мав збиток. 2. Кредиторська заборгованість збільшується на протязі 2014-2016 рр. приблизно на 9%.	5
	рентабельність витрат діяльності			3
	коефіцієнт маневреності власного капіталу			3
	рентабельність власного капіталу			4
	коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості			5
	коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості			4

1	2	3	4	5
Клієнти	чиста рентабельність продаж	1. Рентабельність продаж збільшується, за рахунок реалізації продукції.	1. Витрати на збут протягом 2014-2016 рр. мають тенденцію постійного збільшення.	5
	рентабельність витрат на збут			3
Бізнес- процеси	рентабельність операційних витрат	1.Багаторічний досвід роботи на ринку. 2.Диверсифікований товарний асортимент. 3.Наявність достатньої кількості власних коштів. 4.Значна кількість постійних клієнтів. 5. Позитивна репутація фірми. 6. Наявність електронних засобів зв'язку. 7. Відома торгівельна марка	1. Ступінь досягнення поставлених цілей становить 10 балів свідчить про неповне досягнення всіх поставлених цілей, часткове використання потенціалу. 2. Недостатньо ефективна робота з клієнтами 3.Недостатній рівень кваліфікації персоналу 4. Низький ступінь	3
	рентабельність управління виробничими процесами			4
	рентабельність основних засобів			5
	рентабельність адміністративних витрат			3
Навчання та зростання	рентабельність управління персоналом	1. Продуктивність використання персоналу ефективно бере участь у виробництві продукції.	1. Витрати на одного співробітника протягом 2014-2016 рр. збільшується. 2. Персонал протягом 2014-2016 рр. має тенденцію зменшуватися.	4
	продуктивність праці			5
	рентабельність витрат на персонал за операційним прибутком			4

*Розраховано авторами на основі додатків А та В [32; 33; 50; 54]*

«Баядера Груп» - успішна національна компанія, яка сфокусована на створенні і розвитку улюблених брендів у всьому світу. Люди - одна з головних цінностей компанії! Постійний розвиток нашої компанії передбачає значні можливості як для професійного зростання, так і для кар'єрного. Ми заохочуємо наших співробітників до вдосконалення професійних якостей і навичок, необхідним для роботи. Наша компанія підтримує їх в цьому, надаючи



можливості навчання та участі в різних тренінгах та розвиваючих програмах, спрямовано на ефективне управління нашими брендами і всебічний розвиток співробітника як особистості. Для того щоб залучати та утримувати кращих співробітників, ми пропонуємо гідну винагороду, можливості і підтримку в побудові блискучої кар'єри. Ми шукаємо захоплення і націлених на досягнення результату співробітників, готових рости і розвиватися разом з компанією.

#### Соціальні проекти Баядера Груп:

1. Навчання англійської мови. У нашій компанії кожен бажаючий може навчатися на безкоштовній основі англійської мови. Всі співробітники розділені на 5 рівнів, займаються в 8 групах, від 2-х до 5 разів на тиждень. Навчальний процес організують 2 викладача для 80 співробітників.

2. Bayadera Business Hub. Тільки ті співробітники, які динамічно розвиваються, можуть забезпечити компанії постійний рух вперед, саме тому нами було створено навчальний простір - Bayadera Business Hub. У ньому всі бажаючі співробітники компанії мають можливість вчитися, розвиватися й підвищувати свою кваліфікацію. Ми інвестуємо в успіх своїх співробітників, для навчання залуцаємо найкращих тренерів країни, успішних підприємців і особистостей, котрі надихають, готових поділитися своїми секретами успіху, мотивувати та закласти фундамент для нових досягнень.

3. Донорство крові. В рамках загальної корпоративної соціальної відповідальності особливу увагу, ми приділяємо донорству крові, що здатне врятувати тисячі людський життів. На підтримку цього напрямку ми запустили перший проект в центральному офісі донорства спільно з громадським організацією «Свіжа кров».

4. Спорт. Ми підтримуємо прагнення наших співробітників до здорового способу життя та різноманітно їх мотивуємо для занять спортом. Для цього в компанії створені комфортні умови: в центральному офісі для всіх бажаючих організовані уроки йоги, підтримується напрямок футболу з регулярними тренуваннями та проведення національних корпоративних турнірів, а для

співробітників, які захоплюються біговим спортом, створені спеціальні умови в біговому співтоваристві «TOP runners».

5. Корпоративна бібліотека. Сучасна бізнес-бібліотека забезпечує можливість кожному співробітнику самостійно розвиватися, як в особистісному, так і в професійному плані. В нашій бібліотеці відібрана найкраща бізнес-література, з точки зору наших принципів ведення бізнесу та стратегії розвитку.

На підприємстві маркетинговими дослідженнями займається відділ маркетингу. Підприємство використовує гнучкий підхід при формуванні цін для своїх замовників. Крім того, використовується система знижок, яка тісно пов'язана із об'ємами закупок, а також з розмірами проектів. З огляду на існуючі відносини з замовниками формується корпоративна система продажу.

Збалансована система показників оцінки ефективності управління витратами на підприємстві ТОВ «Баядера Логістик» взагалі є стабільною та має загальну оцінку 4 із 5, що є позитивним моментом для підприємства управління розвитком на основі контролінгу витрат.

## **Висновки до розділу 2**

В даному розділі розглядали організаційно-економічну характеристику підприємства, чинники, особливості та основні проблеми його розвитку; далі аналізували діагностику фінансового стану та контролінгу витрат в системі стратегічного управління розвитком підприємства; завершальним етапом було розглянути потенціал розвитку підприємства та ефективність системи управління його розвитком за рахунок системи збалансованих показників господарюючого суб'єкта.

ТОВ «Баядера Логістик» – найбільший дистриб'ютор алкоголю в Україні, що має 26 логістичних центрів у всіх регіонах країни і забезпечує представленість продукції на території всієї країни. Також є лідером

алкогольного ринку України з наданням винної та лікєро-горілочаної продукції бездоганної якості.

Загалом у 2014-2016 рр. спостєрїгається тенденція до покращення значень основних показників діяльності підприємства ТОВ «Баядера Логістик», що свідчить про відносно ефективну фінансову політику підприємства. Оскільки основним видом діяльності ТОВ «Баядера Логістик» є дистрибуція алкоголю, то і частка інших операційних затрат в структурі витрат найвища, що є цілком нормально.

Коефіцієнт загальної ліквідності незначно більше одиниці, що показує майже рівність поточних активів і пасивів, але це не високий рівень даного коефіцієнту, бо, якщо підприємство негайно погасить свої поточні зобов'язання оборотними активами, то у підприємства майже не залишиться запасів для продовження своєї діяльності.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості збільшується протягом 2014 – 2016 рр. та дебіторська заборгованість переважає кредиторську протягом всіх років, то це є не гарною тенденцією і свідчить про те, що підприємство може повністю погасити свою заборгованість перед кредиторами за рахунок дебіторів.

Зменшення рівня рентабельності активів у 2014-2014 рр. може свідчити про падаючий попит на продукцію підприємства й про перенагромадження активів .

Зниження коефіцієнту рентабельності власного капіталу 2014-2016 рр. відбулося за рахунок зниження чистого прибутку та власного капіталу.

На основі проведеного дослідження на підприємстві ТОВ «Баядера Логістик» на основі контролінгу витрат з використанням ЗСП було виявлено сильні та слабкі сторони:

Сильні сторони

1. Збільшення чистого прибутку на протягом 2014-2016 рр.
2. Операційні витрати на протязі 2014-2016 рр. має невеликий відсоток збільшення, навіть у 2015 р. вони знизилися.

1. Рентабельність продаж збільшуються за рахунок реалізації продукції.
2. Багаторічний досвід роботи на ринку.
3. Диверсифікований товарний асортимент.
4. Наявність достатньої кількості власних коштів.
5. Значна кількість постійних клієнтів.
6. Позитивна репутація фірми.
7. Наявність електронних засобів зв'язку.
8. Відома торгівельна марка.
9. Продуктивність використання персоналу ефективно бере участь у виробництві продукції.

#### Слабкі сторони

1. У 2014 р. ЧП мав збиток.
  2. Кредиторська заборгованість збільшується протягом 2014-2016 рр. приблизно на 9%.
  3. Витрати на збут протягом 2014-2016 рр. мають тенденцію постійного збільшення.
  4. Ступінь досягнення поставлених цілей становить 10 балів свідчить про неповне досягнення всіх поставлених цілей, часткове використання потенціалу.
  5. Недостатньо ефективна робота з клієнтами.
  6. Недостатній рівень кваліфікації персоналу.
  7. Низький ступінь мотивування персоналу.
  8. Витрати на одного співробітника протягом 2014-2016 рр. збільшуються.
  9. Персонал протягом 2014-2016 рр. має тенденцію зменшуватися.
- Збалансована система показників оцінки ефективності управління витратами на підприємстві ТОВ «Баядера Логістик» взагалі є стабільною та має загальну оцінку 4 із 5, що є позитивним моментом для підприємства управління розвитком на основі контролінгу витрат.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛІНГУ ВИТРАТ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Удосконалення контролінгу витрат в системі стратегічного управління розвитком підприємства

У жорстких умовах сучасної ринкової економіки перед керівниками постають такі завдання:

- прогнозування розвитку ринкової ситуації;
- своєчасна реакція на виниклі загрози;
- досягнення підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Ці завдання вирішуються за рахунок практичного застосування інноваційного потенціалу суб'єкта господарювання, яке охоплює всю сукупність управлінських заходів в основу яких покладено систему контролінгу.

Нестабільність навколишнього середовища, глобалізація ринків та посилення конкурентної боротьби вимагають від менеджменту вітчизняних підприємств застосування найновішого інструментарію для виявлення в системах управління резервів ефективності. Тому впровадження контролінгу в діяльність підприємств набуває все більшого значення.

Орієнтація управлінського процесу на досягнення визначених підприємством завдань є головною метою контролінгу.

Впровадження контролінгу витрат в діяльність підприємства спрямовано на майбутнє. Його завданням є не лише звіт про здійснені витрати чи отримані прибутки, а й надання менеджменту підприємства повну якісну інформацію для прийняття рішень щодо планування майбутніх доходів і витрат.

Впровадження контролінгу витрат на підприємствах України дозволить:

- досягти оптимізації управління;
- створити і оцінити ресурси та потенціал підприємства;
- досліджувати ідеї конкурентних підприємств;
- здійснювати аналіз отриманих даних;
- застосовувати інновації;
- орієнтуватися на майбутню діяльність [29; 48;44].

Основними проблемами, що послаблюють ефективність діяльності ТОВ «Баядера Логістик» є:

- недостатній рівень кваліфікації;
- велика дебіторська заборгованість;
- незбалансовані грошові активи з поточними зобов'язаннями (дефіцит покриття);
- невиконання нормативу платоспроможності;
- недостатній інвестиційний дохід;
- отримання чистого збитку і зменшення власного капіталу;
- падаючий попит, можливо через збільшення ціни акцизу;
- збільшення частки позичених коштів у фінансуванні підприємства;
- зменшення ступеня незалежності підприємства від зовнішніх запозичень;
- власного капіталу не вистачає для фінансування поточної діяльності;
- не залишиться майже запасів на випадок погашення поточних зобов'язань (якщо підприємство негайно погасить свої поточні зобов'язання оборотними активами, то у підприємства майже не залишиться запасів для продовження своєї діяльності);
- проблеми з платоспроможністю;
- терміни погашення кредиторської та дебіторської заборгованості зростають.

Необхідність впровадження на сучасних підприємствах контролінгу витрат в системі управління підприємством підтверджується такими об'єктивними чинниками, як:

- підвищення нестабільності зовнішнього середовища, яке висуває додаткові вимоги до системи управління підприємством, особливо в розрізі формування його витрат;
- зміщення акценту з контролю за виконанням планових показників формування витрат на аналіз майбутньої величини собівартості продукції;
- збільшення швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища, підвищення гнучкості підприємства;
- необхідність безперервного аналізу змін, що впливають на величину витрат, які відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищах підприємства;
- необхідність продуманої системи дій щодо забезпечення виживаності підприємства й запобігання кризовим ситуаціям;
- ускладнення системи управління підприємством, яка вимагає створення
  - механізму координації всередині системи управління;
  - інформаційний бум поряд із нестачею релевантної інформації, що вимагає побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління витратами підприємства як базового елемента формування фінансового результату підприємства;
  - загальнокультурне прагнення до синтезу, інтеграції різних галузей знань і людської діяльності [30; 31; 32].

Одним з напрямів удосконалення фінансового контролінгу в управлінні витратами підприємств є впровадження ефективної системи інформаційного забезпечення для прийняття фінансових рішень. У сучасних умовах ведення бізнесу успішна реалізація інформаційної функції фінансового контролінгу неможлива без використання автоматизованих систем управління. Впровадження ERP-систем забезпечує якісну технічну обробку інформації, швидку її інтерпретацію, удосконалення доступу до інформації всіх підрозділів підприємства та дозволяє пришвидшити бізнес-процеси. Це дає можливість в стислий період часу отримувати необхідну оперативну інформацію та створює

передумови спрощення процедури прийняття управлінських рішень топ-менеджментом підприємства.

Термін «ERP-система» (Enterprise Resource Planning System — Система планування ресурсів підприємства) вперше був введений аналітичною компанією Гартнер (Gartner Group) у 1990 році [150]. У табл. 3.10 наведені визначення автоматизованої (комп'ютерної) інформаційної системи управління підприємством.

ERP системи – це набір інтегрованих програм, які комплексно, в єдиному інформаційному просторі підтримують усі основні аспекти управлінської діяльності підприємств – планування ресурсів (фінансових, людських, матеріальних) для виробництва товарів (послуг), оперативне управління виконанням планів (у тому числі постачання, збут, ведення договорів), усі види обліку, аналіз результатів господарської діяльності [30]. Основною задачею ERP-системи є допомога менеджерам в управлінні організацією як системою. Використання ERP системи дозволяє використовувати єдину інтегровану програму замість декількох розрізнених, яка може управляти обробкою, логістикою, дистрибуцією, запасами, витратами, доставкою, виставлянням рахунків, бухгалтерським обліком, податковим обліком тощо.

Фінансовий відділ ТОВ «Баядера Логістик» у своїй роботі використовує програмне забезпечення «1С: Бухгалтерія» та Excel для формування бюджетів, управлінської звітності, аналізу результатів діяльності компанії. На нашу думку, дана схема управління та моніторингу інформації є прийнятною для малого бізнесу. В свою чергу підприємство з номенклатурою продукції більше 100 одиниць та кількістю працюючих більше – 3000 осіб потребує впровадження комп'ютерних інформаційних систем, адже їх відсутність, призводить ще до таких проблем як:

1. Збільшення кількості помилок, які пов'язані з людським фактором.
2. Неможливість одночасно працювати з одним і тим же файлом декільком користувачам. Це призводить до збільшення термінів підготовки управлінської звітності, особливо при закритті періоду. Часто порушується



послідовність роботи з одним і тим же файлом. Усе це в результаті приводить до необхідності витрачання додаткового часу на перевірку та уточнення достовірності даних.

3. Необхідність додаткової обробки даних в Excel із бухгалтерської програми для управлінських потреб. Даний факт також не оптимізує терміни підготовки необхідної менеджменту інформації, а значить, зменшує обсяг часу, необхідний для прийняття рішень.

5. Обмеження по об'єму даних. Для того, щоб опрацювати дані по звітності багаточисельні зв'язки між листами лише ускладнюють роботу з інформацією і приводять до додаткових помилок. Таким чином, для впровадження інформаційної системи в підрозділі контролінгу молокопереробного підприємства, на нашу думку, слід провести такі підготовчі заходи:

- 1) провести аналіз варіантів ІС з метою вибору оптимальних для конкретного підприємства;
- 2) здійснити підбір персоналу, здатного впроваджувати та обслуговувати обрану ІС.

### **3.2. Механізми реалізації напрямів удосконалення контролінгу витрат в системі стратегічного управління розвитком підприємства**

З метою вирішення вищезазначених проблем запропонуємо підхід до оцінки ефективності управління контролінгу витратами з використанням збалансованої системи показників (ЗСП) на основі аналізу таких структур: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання, що застосуємо на ТОВ «Баядера Логістик»:

Основна структурна ідея ЗСП полягає в тому, щоб збалансувати систему показників у вигляді чотирьох груп: фінанси, бізнес-процеси, клієнти, навчання та розвиток (персонал).

Розробка ЗСП включає в себе 8 етапів, які в свою чергу також поділяються на підрозділи. Ці етапи не є регламентовані, та кожна компанія при розробці ЗСП може доповнювати їх чи виключати. Кожна стадія проекту повинна принести конкретні результати, не завершивши одну стадію, не можна переходити на наступну рис. 3.1.



**Рис. 3.1. Етапи розробки ЗСП**

*Джерело: [31;46]*

Одним з найважливіших етапів ЗСП є розробка карти стратегій, тому що вона дає змогу наочно побачити усі цілі поставлені компанією та їх взаємозв'язки. Прикладом карти стратегії для підприємства ТОВ «Баядера Логістик» на рис. 3.2.

Хоча застосування ЗСП не є популярним серед вітчизняних компаній, слід розуміти, що цей процес набиратиме обертів на українському ринку, так саме, як в світовій практиці. В сучасному світі стратегія є необхідністю для компанії, а ЗСП найбільш зручний метод втілення стратегії. Використовуючи ЗСП компанія отримує наступні вигоди:

- ЗСП надає керівництву компанії повну картину бізнесу;
- ЗСП дає змогу попередити виникнення критичних ситуацій;
- ЗСП полегшує взаємозв'язок усіх організаційних рівнів та дає розуміння стратегії та стратегічних цілей усім працівникам;
- ЗСП забезпечує зворотній зв'язок та навчання;

– ЗСП допомагає перевтілити велику кількість даних в інформацію доступну для розуміння кожного.



Рис. 3.2. Карта стратегії підприємства ТОВ «Баядера Логістик»

*Складено на основі 31*

Отже, переваги втілення ЗСП дійсно є і вони незаперечні для більшості компаній. Тому подальший науковий розвиток цієї теми буде здійснюватися в адаптуванні ЗСП для її використання в умовах вітчизняної економіки.

Результатом багаторічних розробок додатки підтримки збалансованих систем показників (balanced scorecard, ЗСП) тепер охоплюють стратегію та управління підприємством, забезпечуючи конкурентні переваги.

Збалансовані системи показників були розроблені Робертом Капланом (Robert Kaplan) та Девідом П. Нортоном (David P. Norton) в 1992 році для вирішення однієї простої задачі: більш повного і гармонійного подання результативності роботи компанії. Незадоволені традиційними системами оцінки, Р. Каплан і Д. Нортон розширили набір вимірюваних параметрів організації, включивши в нього не тільки фінансову інформацію, а й відомості про клієнтів, внутрішніх процесах, навчанні та розвитку.

З'явилися на початку 1990-х ЗСП-системи першого покоління докорінно змінили уявлення про оцінку загальної ефективності роботи підприємства. Замість виключно ретроспективних фінансових метрик в них стали враховуватися «випереджальні індикатори», що дозволяють прогнозувати можливий успіх в майбутньому. Подібний розширений набір метрик збагатив засоби моніторингу, що застосовуються менеджерами для спостереження за тим, як працює компанія.

Разом з першим поколінням ЗСП з'явилося відповідне програмне забезпечення. Перші ЗСП-додатки, такі, як Gentia ЗСП (нинішня назва - Open Ratings), PBViews компанії Panorama Business Views і CorManage компанії CorVu, створювалися як засоби звітності або як управлінські «панелі індикаторів» (dashboard). Незважаючи на порівняльну простоту цих інструментів, ранні версії справили величезний вплив на розвиток галузі - це були перші додатки, які об'єднали фінансову і нефінансову інформацію і заклали таким чином фундамент сучасних інтегрованих систем стратегічного управління.

Основним досягненням першого покоління ЗСП стала колірна («червоний - жовтий – зелений») система інформування про досягнення цілей. Ця проста система звітності дозволяла відповідальним менеджерам швидко оцінювати стан підприємства і зосереджувати свої зусилля на які потребують особливої уваги ділянках, не «зариваючись» в горах звітів.

Десь в 1996 році розвиток збалансованих систем показників продовжився; цьому сприяло загальне керівництво Роберта Каплана і Девіда

Нортон і впровадження цих систем у перших користувачів, серед яких були компанії Mobil, Cigna і Brown & Root. Каплан і Нортон зрозуміли, що таким простим властивістю ЗСП, як мотивація на підставі самого факту вимірювань, можна скористатися для впровадження та управління стратегією в компаніях.

Основний елемент новизни в цьому другому поколінні ЗСП - формалізація зв'язку між стратегічним управлінням і керуванням ефективністю. Чіткі причинно-наслідкові співвідношення на карті стратегії вперше дозволили організаціям ефективно забезпечувати підтримку виконання стратегії на всіх рівнях організації. Balanced Scorecard Collaborative Certified - це добровільна програма сертифікації, розроблена BSCol і покликана сприяти розвитку ринку ЗСП-додатків. Йдучи назустріч вимогам клієнтів, в 1998 році BSCol розробила ряд функціональних стандартів (BSC Functional Standards), визначивши мінімальні вимоги до ЗСП-додатком. Виконання цих вимог говорить про відповідність програмного продукту положенням концепції Каплана - Нортон.

### **3.3. Економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих напрямів та динаміку розвитку підприємства в середньо терміновій перспективі**

Ефективність упровадження ЗСП визначається ефективністю процесу реалізації стратегічних карт. Запропонована в монографії загальна схема етапів впровадження ЗСП на вітчизняних підприємствах дозволяє підприємству формувати гнучку стратегію його функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Не менш важливим етапом - є етап розробки показників, без яких не можливо визначити чого досягнула компанія. Будь яка ціль вимірна, але інколи виникає ряд питань яким саме має буди одиниця виміру цілі в табл. 3.1.

Дуже важливо, під час розробки ЗСП, розуміти що стратегія має бути керованою. Для удосконалення процесів управління на підприємствах доцільно

використовувати розроблений автором дисертаційної роботи [34] поетапний процес дослідження та методика оцінки результативності фінансово-господарської діяльності. Це надає можливість оцінити й проаналізувати рівень ефективності їх діяльності при умові удосконалення та функціонування інтегрованої системи контролінгу на окремому підприємстві. Зазначена модель включає методика поетапного оцінювання впливу зміни окремих факторів на рівень результативності фінансово-господарської діяльності підприємства. Методика передбачає послідовну реалізацію завдань та функцій контролінгової діяльності в оперативному режимі, що надає можливість об'єктивно оцінювати та прогнозувати події, які матимуть місце у найближчій перспективі на наукомісткому підприємстві, шляхом порівняння сформованих за допомогою моделі кратно-адитивного виду варіантів подій з аналітичними даними звітних періодів підприємств [34, 36, 37].

Таблиця 3.1.

### Набір обов'язових елементів для ЗСП на підприємстві ТОВ «Баядера Логістик»

Напрями	Завдання	Показник	Цілі
1	2	3	4
Фінанси	Збільшення чистого прибутку.	Рентабельність діяльності.	мах
	Зниження витрат	Рентабельність витрат.	мах
	Збільшення інвестиційної привабливості підприємства.	Рентабельність діяльності.	мах
	Збільшення показників рентабельності.	Всі показники рентабельності в розділі фінанси ЗСП.	мах
Клієнти	Збільшення цільових дистриб'юторів та споживачів.	Відсоток постійних клієнтів.	48%
	Підвищити ефективність управління з дистриб'юторами.	Відсоток претензій після придбання продукції.	10%
	Побудова довгострокових відносин з дистриб'юторами.	Імідж компанії.	Номер один в Україні.

## Продовження табл. 3.1.

1	2	3	4
Процеси	Підвищення ефективності відділу продажів.	Відсоток відвідування сайту компанії. Відсоток нових клієнтів.	55-60% 5-10%
	Зменшити процес простою під час проекту.	Процес простою.	мін
Процеси	Зміцнити систему мотивацію для працівників.	Розмір бонусів від ЗП у відсотках.	2-3%
	Удосконалити систему навчання для персоналу.	Витрати в рік на навчання персоналу.	10 тис.грн
	Розробити тренінги та дегустації щодо засвоєння на практиці теорії	Витрати на нестандартне навчання персоналу.	10 тис.грн

Складено на основі 31

На основі вище дослідженого матеріалу пропонується впровадити в компанію систему контролінгу витрат на засадах ЗСП. Для цього визначимо головні завдання зазначеної системи управління.

Головними завданнями системи контролінгу витрат на основі ЗСП буде:

- контроль за бюджетуванням (фінансово-економічні показники на середньо-термінованому рівні);
- оперативний контролінг на підприємстві;
- стратегічний контролінг на підприємстві;
- розроблення стратегічних карт для результативного вирішення проблем в компанії;
- система збалансованих показників (ЗСП);
- управління за цілями та контроль їх виконання;
- контроль за результатами фінансово-господарської діяльності підприємства;
- аналіз фінансового стану;
- дослідження головних проблем на підприємстві та швидке їх вирішення за рахунок антикризових заходів;
- систематичне проведення семінарів, тренінгів щодо роз'яснення роботи про функціонування системи антикризового контролінгу;

- розроблення програми системного та комплексного підходу щодо антикризового контролінгу на основі існуючих проблем в організації для подальшого їх усунення;
- формування бюджету для впровадження зазначеної системи та їх функціонування;
- тестування результатів діяльності щодо ефективності впровадження та функціонування механізму контролінгу;
- автоматизація системи з програмними модулями підприємствами (1С: Підприємство, Excel та інше);
- постійний контроль за всіма відділами та поступове вдосконалення на основі діагностики підприємства тощо.

Система контролінгу витрат на основі ЗСП буде інтегруватися в систему програмного забезпечення «1С: Бухгалтерія» та Excel. На основі показників ЗСП можна впроваджувати кольорові індикатори, які допоможуть у жорстких умовах сучасної ринкової економіки керівникам: прогнозувати розвиток ринкової ситуації, своєчасно реагувати на виниклі загрози, досягати підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Ці завдання вирішуються за рахунок практичного застосування інноваційного потенціалу суб'єкта господарювання, яке охоплює всю сукупність управлінських заходів в основу яких покладено систему контролінгу. Нестабільність навколишнього середовища, глобалізація ринків та посилення конкурентної боротьби вимагають від менеджменту вітчизняних підприємств застосування найновішого інструментарію для виявлення в системах управління резервів ефективності. Тому впровадження контролінгу на основі ЗСП (кольорові індикатори) в діяльність підприємств набуває все більшого значення.

Основним досягненням першого покоління ЗСП стала колірна ("червоний - жовтий - зелений") система інформування про досягнення цілей. Ця проста система звітності дозволяла відповідальним менеджерам швидко оцінювати стан підприємства і зосереджувати свої зусилля на які потребують особливої уваги ділянках, не «зариваючись» в горах звітів.



Розглянемо формування контролінгу витрат на засадах ЗСП в перший місяць в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

**Формування витрат на впровадження системи контролінгу витрат на засадах ЗСП (перший місяць реалізації проекту)**

<b>Види витрат</b>	<b>Грошовий еквівалент</b>
Закупка матеріалів та засобів для попередження чи вирішення поставлених проблем на підприємстві	20 000 грн./міс.
Розробка програми контролю витрат, яка би інтегрувала програмні модулі компанії	60 000 грн.
Установка програми	10 000 грн.
Підключення програми до всієї системи підприємства	10 000 грн.
Налаштування програми	5 000 грн./міс.
Навчання персоналу, як користуватися програмою	5 000 грн.
Проведення тренінгів, семінарів щодо підвищення кваліфікації у зазначеній системі	7 000 грн./міс.
Всього витрат	117 000грн.

*Сформовано автором*

Тобто, витрати на запровадження зазначеної системи будуть складати в середньому в перший місяць – 117 тис. грн., а в кожен наступний місяць 47 000 грн.

Система контролінгу витрат надасть можливість вирішувати проблеми підприємства заздалегідь до їх негативного проявлення та не зашкодить фінансовому стану компанії. Зазвичай компанія вкладає великі гроші на вирішення вже існуючих проблем, а не на попередження заздалегідь за рахунок відстеження витрат. Для цього залучає найдорожчих кваліфікованих професіоналів чи передає проблемну частку підприємства на аутсорсинг.

Розрахуємо витрати, які витрачає підприємство без системи контролінгу витрат на основі ЗСП в табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

**Витрати без функціонування системи контролінгу витрат**

<b>Види витрат</b>	<b>Грошовий еквівалент</b>
1	2
Залучення кваліфікаційних спеціалістів для вирішення проблем на підприємстві	50 000 грн/міс.

## Продовження табл. 3.3.

1	2
Закупка матеріалів та засобів для вирішення поставлених проблем на підприємстві	20 000 грн/міс.
Втрата ефективності роботи за рахунок проблем на підприємстві	20 000 грн/міс.
Всього витрат	90 000 грн/міс.

*Складено автором*

Обґрунтуємо економічну доцільність реалізації запропонованих заходів.

*Окупність даного проекту складає 5 місяці.*

*1 місяць:* виплати на впровадження нової системи складають 117 тис. грн., борг залишається  $117\,000 - 90\,000 = 27$  тис. грн.;

*2 місяць:* виплати складають 47 тис. грн., сума прибутку

$90 - 47 - 27 = 16$  тис. грн.;

*3 місяць:* виплати складають 47 тис. грн., друге повернення боргу 43 тис. грн.;

*4 місяць:* виплати складають 47 тис. грн., друге повернення боргу 43 тис. грн.;

*5 місяць:* виплати складають 47 тис. грн., друге повернення боргу 43 тис. грн.;

Після 5 місяців повернення коштів у вигляді  $16 + 43 + 43 + 43 = 145$  тис. грн., що показує ефективність даного проекту.

Для того щоб оцінити ефективність обраної стратегії підприємства ТОВ «Баядера Логістик» необхідно розрахувати коефіцієнт ефективності з урахуванням проекту та впровадження контролінгу витрат на основі ЗСП (КЕКВ(ЗСП)). Для цього, ми проаналізували наступні критерії: критерій ефективності бізнес-процесів підприємства (ЕБП), критерій фінансового стану підприємства (ФС), критерій ефективності клієнтської складової та організації збуту (ЕКЗ), Критерій якості та розвитку персоналу (ЕП) в табл. 3.4 та 3.5.

Таблиця 3.4.

## Показники для розрахунку КЕкв(ЗСП) для ТОВ «Баядера Логістик»

№ з/п	Показник	Код рядка	2015 р.	2016 р.
1	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	Ф. 2 (р. 2050)	3340 226	4398 156
2	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Ф. 2 (р. 2000)	4 263 835	5 470 881
3	Основні засоби	Ф.1 (р. 1010)	15 008	11 998
4	Валовий прибуток	Ф. 2 (р. 2090)	923 609	1072725
5	Усього за розділом Власний капітал	Ф. 1 (р. 1495)	71000	84420
6	Баланс	Ф. 1 (р. 1900)	1974087	2246444
7	Усього за розділом Оборотні активи	Ф. 1 (р. 1195)	1 908 045	2 181 765
8	Усього за розділом Поточні зобов'язання	Ф. 1 (р. 1695)	629776	622627
9	Гроші та їх еквіваленти	Ф. 1 (р. 1165)	29 819	35 414
10	Чистий прибуток	Ф. 2 (р. 2350)	6 511	13 420
11	Товари	Ф. 1 (р. 1104)	400 345	487 366
12	Витрати на збут	Ф. 2 (р. 2150)	712 833	820 810
13	Персонал, осіб	-	7090	6575
14	Фінансовий результат від операційної діяльності	Ф. 2 (р. 2190)	102 280	114415

Розраховано на основі додатків А та Б

Таблиця 3.5.

**Результати оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Баядера Логістик» з урахуванням проекту та впровадження контролінгу витрат на основі ЗСП (КЕкв(ЗСП))**

Показник	Позитивна тенденція	Звітний рік	Прогнозований період	Темп росту, %	Бали			
				Прогнозований до звітного	Прогноз	Реалістичний	Песимістичний	Оптимістичний
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Критерій ефективності бізнес-процесів підприємства (ЕБП)</b>								
Показник витрат на одиницю продукції	Зниження	0,78	0,8	2,56	11	10	9	10
Показник фондівддачі	Збільшення	284,1	455,9	60,47	15	15	14	15
Рентабельність товарної продукції	Збільшення	0,007	0,0125	78,57	11	12	10	12
Продуктивність праці	Збільшення	497,37	592,6	19,07	11	12	10	12
<b>Критерій фінансового стану підприємства (ФС)</b>								
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,037	0,04	8,11	9	10	8	9
Коефіцієнт платоспроможності	>2	1,0328	1,0027	-2,91	10	10	9	11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,03	0,0162	-46	10	10	9	11
Коефіцієнт оборотності	Збільшення	2,24	2,33	4,02	10	10	9	11

Продовження табл. 3.5.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Критерій ефективності клієнтської складової та організації збуту (ЕКЗ)</b>								
Рентабельність продажу	Збільшення	-0,18	0,14	177,78	15	14	14	15
Затовареність готовою продукцією	Зменшення	-0,88	-0,89	-1,14	10	10	9	11
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Збільшення	0,45	0,4	-4,05	10	9	9	11
Коефіцієнт ефективності реклами	Збільшення	24,11	40,32	67,23	15	14	14	15
<b>Критерій якості та розвитку персоналу (ЕП)</b>								
Рентабельність управління персоналом	Збільшення	14,426	17,3989	20.61	13	14	12	15
Продуктивність праці	Збільшення	601,3872	831,9466	38.34	12	13	11	14
Рентабельність витрат на персонал за операційним прибутком	Зниження	0,6794	0,6664	-1.97	10	11	9	12
<b>Критерій ефективності з урахуванням проекту та впровадження контролінгу витрат на основі ЗСП (КЕКв(ЗСП))</b>								
КЕКв(ЗСП)	Збільшення	-			10	10	9	11

*Розраховано на основі додатків А та Б*

Розрахуємо укрупнені показники на базі отриманих даних:

**Прогнозований період 2018 р.:**

$$ЕБП = 0,31 \times 11 + 0,19 \times 15 + 0,4 \times 11 + 0,1 \times 11 = 11,76;$$

$$ФС = 0,29 \times 9 + 0,2 \times 10 + 0,36 \times 10 + 0,15 \times 10 = 9,71;$$

$$ЕКЗ = 0,37 \times 15 + 0,29 \times 10 + 0,21 \times 10 + 0,14 \times 15 = 12,65;$$

$$ЕП = 0,4 \times 13 + 0,3 \times 12 + 0,3 \times 10 = 11,8;$$

$$КЕКв(ЗСП) = 0,15 \times 11,76 + 0,25 \times 9,71 + 0,2 \times 12,65 + 0,1 \times 11,8 + 0,3 \times 10 = 10,9.$$

**Реалістичний 2018 р.:**

$$ЕБП = 0,31 \times 10 + 0,19 \times 15 + 0,4 \times 12 + 0,1 \times 12 = 11,95;$$

$$ФС = 0,29 \times 10 + 0,2 \times 10 + 0,36 \times 10 + 0,15 \times 10 = 10;$$

$$ЕКЗ = 0,37 \times 14 + 0,29 \times 10 + 0,21 \times 9 + 0,14 \times 14 = 11,93;$$

$$ЕП = 0,4 \times 14 + 0,3 \times 13 + 0,3 \times 11 = 12,8;$$

$$КЕКв(ЗСП) = 0,15 \times 11,95 + 0,25 \times 10 + 0,2 \times 11,93 + 0,1 \times 12,8 + 0,3 \times 10 = 10,93.$$

**Песимістичний 2018 р.:**

$$ЕБВ = 0,31 \times 9 + 0,19 \times 14 + 0,4 \times 10 + 0,1 \times 10 = 10,45;$$

$$ФС = 0,29 \times 8 + 0,2 \times 9 + 0,3 \times 9 + 0,15 \times 9 = 8,71;$$

$$ЕКЗ = 0,37 \times 14 + 0,29 \times 9 + 0,21 \times 9 + 0,13 \times 14 = 11,64;$$

$$EP = 0,4*12+0,3*11+0,3*9 = 10,8;$$

$$KE_{KB}(ЗСП) = 0,15*10,45+0,25*8,71+0,2*11,64+0,1*10,8+0,3*9=9,853.$$

### **Оптимістичний 2018 р.:**

$$EBB=0,31*10+0,19*15+0,4*12+0,1*12=11,95;$$

$$FC=0,29*9+0,2*11+0,3*11+0,15*11=9,61$$

$$EKZ=0,37*15+0,29*11+0,21*11+0,13*15=13,15$$

$$EP = 0,4*15+0,3*14+0,3*12=13,8;$$

$$KE_{KB}(ЗСП) = 0,15*11,95+0,25*9,61+0,2*13,15+0,1*13,8+0,3*11=11,5.$$

Отже, отримане прогнозоване значення  $KE_{KB}(ЗСП)$  свідчить про достатньо високий рівень конкурентоспроможності підприємства у майбутньому.

За допомогою контролю за реалізацією стратегій ці завдання набувають цілком визначеної специфіки. Вона обумовлена тим, що стратегічний контроль спрямований на з'ясування міри реалізації стратегії, яка приводить до досягнення цілей підприємства. Це принципово відрізняє стратегічний контроль від управлінського або оперативного контролю тим, що не перевіряє здійснення стратегії або правильності виконання окремих робіт, функцій і операцій. Стратегічний контроль сфокусований на з'ясуванні того, чи можливо надалі реалізувати прийняту стратегію і чи приведе її реалізація до досягнення поставлених цілей [2; 31, 35]. Якщо в процесі контролю виявляється, що визначених рівнів показників не досягнуто, потрібно перейти на етап 3, щоб переоцінити стратегічні позиції підприємства, а якщо визначених рівнів показників ЗСП досягнуто, то слід переглянути значення показників ЗСП з урахуванням етапів реалізації стратегії підприємства. Таким чином, починаючи реалізацію проекту впровадження ЗСП, необхідно підкреслити, що тут не існує стандартних рішень. Кожному підприємству доводиться враховувати широке коло факторів, кожний із яких піддається впливу по-різному: зрілість галузі, вік підприємства, корпоративну культуру, системи управлінського контролю, що існують, віковий склад персоналу. ЗСП дає підприємству основу для широкого обговорення його стратегії й місії,

виражаючи останні через систему стратегічних і локальних цілей, показників. У результаті підприємство може дійти висновку про необхідність зміни стратегії під впливом мінливого ринку. Успішна реалізація місії й стратегії підприємства вимагає розробки поточних планів діяльності й організації контролю за їхнім виконанням. За умови правильного застосування стратегічні карти є інструментом для подання місії й стратегії у зрозумілій рядовим співробітникам формі, їхньої пропаганди у всіх відділеннях підприємства й для організації контролю за їхньою реалізацією. Методичні рекомендації щодо оцінювання діяльності підприємств, в яких передбачені такі процедури: аналіз середовища функціонування підприємства, визначення місії і цілей, оцінка стратегічної позиції підприємства, вибір стратегії, визначення ключових аспектів діяльності підприємства, виявлення ступеня взаємозв'язку зі стратегією підприємства, формування групи по впровадженню ЗСП на підприємстві, теоретичне формування системи оціночних показників діяльності, розробка аналітичного забезпечення ЗСП, розробка стратегічних карт, оцінка та контроль діяльності, забезпечення зворотного стратегічного зв'язку. Даний перелік процедур відрізняється від існуючих їх аналітичним забезпеченням: описовою статистикою основних ознак діяльності підприємства; розробками статистичної збалансованості фінансової і маркетингової складових, внутрішніх бізнес-процесів, складової якості та розвитку персоналу; ідентифікацією факторів впливу на діяльність підприємства та вибором серед них ключових факторів успіху за допомогою канонічного аналізу; розробленням узагальнюючих показників за складовими ЗСП та узагальнюючого показника діяльності підприємства.

Об'єктивні перешкоди у запровадженні ЗСП на українських підприємствах:

- відсутність формалізованої стратегії розвитку підприємств та складність побудови стратегічних карт;
- технічна складність та довготривалість реалізації ЗСП;
- жорстка локалізованість та координація функцій щодо управління ЗСП;

– відсутність принципів побудови ЗСП залежно від кон'юнктурного середовища підприємств, що сприяють виникненню ризиків в управлінні проектом.

Перевагами ЗСП: комплексний характер, оскільки показники дають змогу оцінити всі сфери діяльності підприємства; адекватність, тобто дана система показників відображає стан та характер діяльності кожного окремого підприємства; універсальність, тобто ЗСП формується з показників первинної та фінансової звітності.

Запровадження ЗСП здатне забезпечити результат, що сприяє:

– можливості постійно контролювати зміну важливих для підприємства факторів та гнучко реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища;

– можливості вирішення багатьох оперативних завдань, розв'язування яких найчастіше знаходяться у процесі опису стратегії та формування стратегічних карт;

– збільшенню прибутковості та капіталізації підприємства шляхом ефективного планування і використання ресурсів.

Наведені основні характеристики ЗСП свідчать про перевагу даного методу управління над іншими, про необхідність його впровадження на разі як нового методу управління для спрямування підприємств на вихід із кризового стану, для свого розвитку, підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності. Саме даний метод зможе активізувати соціальну складову організаційного механізму функціонування підприємств у сучасних складних умовах економіки. Проведення системи збалансованих показників в практику господарювання вітчизняних підприємств забезпечить вдосконалення системи управління підприємством та системи бухгалтерського обліку як інформаційного базису, їх адаптацію та пристосування до різних умов економічного середовища через дотримання вимоги системного підходу та комплексного вивчення фінансово-господарської діяльності підприємства, в складі та зв'язках між окремими його елементами, створюючи основу для позитивної динаміки вартості підприємства.

### Висновки до розділу 3

В даному розділі розглядали напрями удосконалення контролінгу витрат в системі стратегічного управління розвитком підприємства, механізми реалізації напрямів удосконалення контролінгу витрат в системі стратегічного управління розвитком підприємства та економічну доцільність реалізації запропонованих напрямів та динаміку розвитку підприємства в середньотерміновій перспективі.

На основі дослідження, було виявлено основні проблеми, що послаблюють ефективність діяльності ТОВ «Баядера Логістик» є: недостатній рівень кваліфікації; велика дебіторська заборгованість; незбалансовані грошові активи з поточними зобов'язаннями (дефіцит покриття); невиконання нормативу платоспроможності; недостатній інвестиційний дохід; отримання чистого збитку і зменшення власного капіталу; падаючий попит, можливо через збільшення ціни акцизу; збільшення частки позичених коштів у фінансуванні підприємства; зменшення ступеня незалежності підприємства від зовнішніх запозичень; власного капіталу не вистачає для фінансування поточної діяльності; не залишиться майже запасів на випадок погашення поточних зобов'язань (якщо підприємство негайно погасить свої поточні зобов'язання оборотними активами, то у підприємства майже не залишиться запасів для продовження своєї діяльності); проблеми з платоспроможністю; терміни погашення кредиторської та дебіторської заборгованості зростають.

Фінансовий відділ ТОВ «Баядера Логістик» у своїй роботі використовує програмне забезпечення «1С: Бухгалтерія» та Excel для формування бюджетів, управлінської звітності, аналізу результатів діяльності компанії. На нашу думку, дана схема управління та моніторингу інформації є прийнятною для малого бізнесу. В свою чергу підприємство з номенклатурою продукції більше 100 одиниць та кількістю працюючих більше – 3000 осіб потребує впровадження комп'ютерних інформаційних систем, адже їх відсутність, призводить до проблем.



Основна структурна ідея ЗСП полягає в тому, щоб збалансувати систему показників у вигляді чотирьох груп: фінанси, бізнес-процеси, клієнти, навчання та розвиток(персонал).

Розробка ЗСП включає в себе 8 етапів, які в свою чергу також поділяються на підрозділи. Ці етапи не є регламентовані, та кожна компанія при розробці ЗСП може доповнювати їх чи виключати. Окупність даного проекту складає 5 місяці.

Не менш важливим етапом - є етап розробки показників, без яких не можливо визначити чого досягнула компанія.

На основі показників ЗСП можна впроваджувати кольорові індикатори, які допоможуть у жорстких умовах сучасної ринкової економіки керівникам: прогнозувати розвиток ринкової ситуації, своєчасно реагувати на виниклі загрози, досягати підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Ці завдання вирішуються за рахунок практичного застосування інноваційного потенціалу суб'єкта господарювання, яке охоплює всю сукупність управлінських заходів в основу яких покладено систему контролінгу. Нестабільність навколишнього середовища, глобалізація ринків та посилення конкурентної боротьби вимагають від менеджменту вітчизняних підприємств застосування найновішого інструментарію для виявлення в системах управління резервів ефективності. Тому впровадження контролінгу на основі ЗСП (кольорові індикатори) в діяльність підприємств набуває все більшого значення.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі дисертаційної роботи розглянуто аспекти контролінгу витрат в системі стратегічного управління розвитком промислового підприємства за такими структурами: сутність контролінгу витрат в системі стратегічного управління розвитком промислового підприємства; класифікація витрат в системі стратегічного управління розвитком промислового підприємства; методичні основи оцінки та аналізу ефективності контролінгу витрат в системі стратегічного управління розвитком підприємства.

В другому розділі досліджували організаційно-економічну характеристику підприємства, чинники, особливості та основні проблеми його розвитку; далі робили діагностику фінансового стану та контролінгу витрат в системі стратегічного управління розвитком підприємства; завершальним етапом було розглянути потенціал розвитку підприємства та ефективність системи управління його розвитком за рахунок системи збалансованих показників господарюючого суб'єкта.

В третьому розділі розглядали напрями удосконалення контролінгу витрат в системі стратегічного управління розвитком підприємства, механізми реалізації напрямів удосконалення контролінгу витрат в системі стратегічного управління розвитком підприємства та економічну доцільність реалізації запропонованих напрямів та динаміку розвитку підприємства в середньо терміновій перспективі.

Одне з найважливіших завдань контролінгу — управління прибутком підприємства, тому в ракурсі уваги контролінгу знаходяться затрати: їх види, місця виникнення і принципи управління ними. Отже найважливішими об'єктами контролінгу є «витрати» і «центри відповідальності».

В магістерській дисертації запропоновано підхід до оцінки ефективності управління контролінгу витратами з використанням збалансованої системи

показників (ЗСП) на основі аналізу таких структур: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання.

ТОВ «Баядера Логістик» – найбільший дистриб'ютор алкоголю в Україні, що має 26 логістичних центрів у всіх регіонах країни і забезпечує представленість продукції на території всієї країни. Також є лідером алкогольного ринку України з наданням винної та лікєро-горілкової продукції бездоганної якості.

Загалом у 2014-2016 рр. спостерігається тенденція до покращення значень основних показників діяльності підприємства ТОВ «Баядера Логістик», що свідчить про відносно ефективну фінансову політику підприємства.

Щодо витрат, то можна сказати, оскільки основним видом діяльності ТОВ «Баядера Логістик» є дистрибуція алкоголю, то і частка інших операційних затрат в структурі витрат найвища, що є цілком нормально.

Виходячи з розрахунків, всі коефіцієнти рентабельності зменшуються протягом 2014 – 2015 рр., що є негативною тенденцією, але у 2015-2016 рр. всі показники збільшуються, крім коефіцієнту рентабельності власного капіталу (зменшення на 82%).

Зменшення рівня рентабельності активів у 2014-2014 рр. може свідчити про падаючий попит на продукцію підприємства і про перенагромадження активів.

Зниження коефіцієнту рентабельності власного капіталу 2014-2016 рр. відбулося за рахунок зниження чистого прибутку та власного капіталу.

Зменшення показника рентабельності діяльності у 2014-2015 рр. показує зниження ефективності діяльності підприємства.

Збалансована система показників оцінки ефективності управління витратами на підприємстві ТОВ «Баядера Логістик» взагалі є стабільною та має загальну оцінку 4 із 5, що є позитивним моментом для підприємства управління розвитком на основі контролінгу витрат.

Фінансовий відділ ТОВ «Баядера Логістик» у своїй роботі використовує програмне забезпечення «1С: Бухгалтерія» та Excel для формування бюджетів,

управлінської звітності, аналізу результатів діяльності компанії. На нашу думку, дана схема управління та моніторингу інформації є прийнятною для малого бізнесу. В свою чергу підприємство з номенклатурою продукції більше 100 одиниць та кількістю працюючих більше – 3000 осіб потребує впровадження комп'ютерних інформаційних систем, адже їх відсутність, призводить до проблем.

Система контролінгу витрат на основі ЗСП буде інтегруватися в систему програмного забезпечення «1С: Бухгалтерія» та Excel. На основі показників ЗСП можна впроваджувати кольорові індикатори, які допоможуть у жорстких умовах сучасної ринкової економіки керівникам: прогнозувати розвиток ринкової ситуації, своєчасно реагувати на виниклі загрози, досягати підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Ці завдання вирішуються за рахунок практичного застосування інноваційного потенціалу суб'єкта господарювання, яке охоплює всю сукупність управлінських заходів в основу яких покладено систему контролінгу. Нестабільність навколишнього середовища, глобалізація ринків та посилення конкурентної боротьби вимагають від менеджменту вітчизняних підприємств застосування найновішого інструментарію для виявлення в системах управління резервів ефективності. Тому впровадження контролінгу на основі ЗСП (кольорові індикатори) в діяльність підприємств набуває все більшого значення.

Основним досягненням першого покоління ЗСП стала колірна («червоний - жовтий – зелений») система інформування про досягнення цілей. Ця проста система звітності дозволяла відповідальним менеджерам швидко оцінювати стан підприємства і зосереджувати свої зусилля на які потребують особливої уваги ділянках, не «зариваючись» в горах звітів.

Окупність даного проекту складає 5 місяці. Тому впровадження контролінгу на основі ЗСП (кольорові індикатори) в діяльність підприємств набуває все більшого значення.

Для оцінки ефективності обраної стратегії підприємства ТОВ «Баядера Логістик» було запропоновано розрахувати коефіцієнт ефективності з

урахуванням проекту та впровадження контролінгу витрат на основі ЗСП (КЕкв(ЗСП)). Для цього, ми проаналізували наступні критерії: критерій ефективності бізнес-процесів підприємства (ЕБП), критерій фінансового стану підприємства (ФС), критерій ефективності клієнтської складової та організації збуту (ЕКЗ), Критерій якості та розвитку персоналу (ЕП). На основі, аналізу було отримано такі результати: прогнозоване значення КЕкв(ЗСП) свідчить про достатньо високий рівень конкурентоспроможності підприємства у майбутньому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Попович Л. В. Контролінг в управлінні витратами // Видавництво Львівської політехніки. – 2009. - №647 – С. 479-484.
2. Друри К. Управленческий и производственный учет: Пер. с англ. яз. / Учебник. – М.: ЮНИТИ-Дана, 2003. – 1071 с.
3. Энтони Р. Учет: ситуации и примеры / Р. Энтони, Дж. Рис ; пер. с англ. / под ред. и с предисл. А. М. Петрачкова. – М. : Финансы и статистика, 1993. – 557 с.
4. Стефанюк І. Б. Фінансово-господарський контроль в системі управління фінансами // Економіка. Фінанси. Право. - 2005. - № 3. - С. 16-18.
5. Стефанюк І. Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу // Фінанси України. - 2005. - № 2. - С. 146153.
6. Мамішев А. Зміст і призначення контролю в механізмі управління // Економіка. Фінанси. Право. - 2003. - № 3. - С. 5-10.
7. Галушко О. С., Козар Д. С. Генезис концептуальних основ контролінгу: URL: [http://eaf.nmu.org.ua/ua/pro\\_kaf/Галушко-Козар.pdf](http://eaf.nmu.org.ua/ua/pro_kaf/Галушко-Козар.pdf).
8. Навчальні посібники URL: <http://westudents.com.ua/glavy/97979-21-vitrati-pdprimstva-yak-osnovniy-obkt-upravlnnya-v-sistem-kontrolngu.html>.
9. Паскалова А. Г. Фінансовий контролінг в управлінні витратами підприємств [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 / Паскалова Анна Георгіївна ; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - Київ, 2016. - 20 с.
10. Терещенко О. О. Фінансовий контролінг: навч. посіб. / О. О. Терещенко, Н. Д. Бабяк; - К.: КНЕУ, 2013. - 407 с.
11. Голов С. Ф. Управлінський облік: підручник – К.: Лібра, 2004. – 704 с.
12. Давидович І. Є. Управління витратами: навч. посіб. / І. Є. Давидович. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Тернопіль: економічна думка, 2004. - 228 с.

13. Лебедев В. Г. Управление затратами на предприятии: учебник / [В. Г. Лебедев, Т. Г. Дроздова, В. П. Кустарев и др.]; под общ. ред. Г. А. Краюхина. – СПб.: «Издательский дом «Бизнес-пресса», 2006. – 275 с.

14. Лебедев В. Г., Дроздов Т. Г., Кустарев В. П. Управление затратами на производстве / под общ. ред. Г. А. Краюхина. – СПб.: — Издательский дом. — Бизнес-пресса, 2000. – 277 с.

15. Гусева И. Б., Гусев Н. М. Методологические аспекты формирования системы контроллинга затрат // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Спец.-вип., присвяч. Міжнар. наук.-практ. конф. "Контролінг у бізнесі: теорія і практика". – К. : Вид-во КНЕУ, 2008. – 512 с.

16. Сабліна Н. В. Контролінг в управлінні витратами підприємств [Текст]: Монографія / В. В. Прохорова, Н. В. Сабліна ; Укр. держ. акад. залізн. трансп. - Х. : УкрДАЗТ, 2010. - 263 с.

17. Буханов К. А. Контроллинг в системе управления затратами // Научно-технический вестник Санкт-Петербургского государственного университета информационных технологий, механики и оптики. - № 12. - 2004. - С. 69-70.

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

19. Сабліна Н. В. Контролінг в управлінні витратами підприємств [Текст] : Монографія / В. В. Прохорова, Н. В. Сабліна ; Укр. держ. акад. залізн. трансп. - Х. : УкрДАЗТ, 2010. - 263 с.

20. Економічний аналіз URL: <http://subject.com.ua/economic/analysis/41.html>.

21. Витрати URL: <http://vuzlib.com/content/view/3385/55>.

22. Мілаш І. В., Красноусов А. В. Методичний інструментарій оцінки результативності стратегічного управління витратами торговельного підприємства // Бізнес Інформ. – 2014. – №4. – С. 245–250.

23. Стефанюк І. Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу // Фінанси України. – 2005. – № 2. – С. 146–153.

24. Аксентюк М. М. Роль контролера в управлінській діяльності // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 9. – С. 187–191.

25. Мамішев А. Зміст і призначення контролю в механізмі управління // Економіка. Фінанси. Право. – 2003. – № 3. – С. 5–10.

26. Збалансована система показників у системі стратегічного управління обліку URL: [http://www.d-learn.pu.if.ua/data/users/3241/import/Lecture\\_5\\_SMA.pdf](http://www.d-learn.pu.if.ua/data/users/3241/import/Lecture_5_SMA.pdf).

27. ИНТАЛЕВ – URL: <http://www.intalev.ua/library/articles/article.php?ID=5049>.

28. Баядера – URL: <http://bayadera-import.com/ru/our-brands>.

29. 1. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. — К. : Центр учбової літератури, 2009. — 440 с.

30. Innoware URL: [http://innoware.com/ru/products/erp-sistemy-v-ukraine?gclid=CjwKCAiAxJPVBRB4EiwAsCA4aZjdErVrsglNGSa1sMPTpjpgEc1dNJckdI-ZBArlCPIEGPg71cUMS6BoCYSUQAvD\\_BwE](http://innoware.com/ru/products/erp-sistemy-v-ukraine?gclid=CjwKCAiAxJPVBRB4EiwAsCA4aZjdErVrsglNGSa1sMPTpjpgEc1dNJckdI-ZBArlCPIEGPg71cUMS6BoCYSUQAvD_BwE).

31. Пирець Н. М., Васютина Н. Г. Впровадження системи показників на підприємствах будівельної галузі - ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури», 2012.-278-284 с.

32. Цал – Цалко Ю. С. Витрати підприємства: навчальний посібник / Ю. С. Цал – Цалко. – Київ: ЦУЛ, 2002. - 656 с.

33. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2003, 304 с.

34. Савицька О. М. Контролінг на наукомістких підприємствах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 „Контролінг на наукомістких підприємствах” / О. М. Савицька; НДЦ ІПР НАН України. — Харків, 2011. – 20 с.



35. Савицька О. М. Організаційні аспекти інформаційного забезпечення в управлінні підприємством / О. М. Савицька // Системний аналіз та інформаційні технології : Матеріали XI Міжнар. наук.-техн. конф., 26–30 травня 2009 р. – К. : ННК „ІПСА” НТУУ „КПІ”, 2009. – С. 561.

36. Савицька О. М. Аспекти функціонування контролінгу в сучасних умовах господарювання підприємств та організацій / О. М. Савицька, Н. П. Коновал // Матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. „Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки”, м. Київ, 25 листопада 2009 року. – К. : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2009. – С. 48-49.

37. Савицька О. М. Автоматизовані системи управління підприємствами: аналіз та оцінка тенденцій розвитку / О. М. Савицька, М. В. Савицький // Матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. „Моделювання та прогнозування економічних процесів”, 9–11 грудня 2009 року. – К. : НТУУ „КПІ”, 2009. – С. 101.

38. Нивен П.Р. Діагностика збалансованої системи показників: підтримуючи максимальну ефективність / П.Р. Нивен; пер. с англ.; за наук. ред. М. Горського. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. – 256 с. 55

39. Сталінська О.В. Реалізація інноваційних стратегічних планів підприємства на основі використання системи збалансованих показників / О.В. Сталінська // Проблеми економіки та управління. – 2010. – С. 239-243.

40. Кизим М.О. Збалансована система показників: монографія / М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко. – Харків: ВД “ІНЖЕК”, 2011. – 192 с.

41. Рамперсад Х.К. Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности / Х.К. Рамперсад. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 148 с.

42. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортон; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 512 с.

43. Савицкая Е.Н. Сбалансированная система показателей: планирование, разработка, внедрение / Е. Н. Савицкая, С. В. Войтко // Стратегическое

планирование и развитие предприятия. Секция 3. / Матер. Восьмого всероссийского симпозиума. Москва, 10–11 апреля 2007 г. Под ред. чл.-корр. РАН Г. Б. Клейнера. – М. : ЦЭМИ РАН, 2007. – С. 35-37. – 0,2 д. а. *(здобувачем представлено та обґрунтовано необхідність використання збалансованої системи показників для потреб планування, розроблення управлінських рішень керівництвом, а також в умовах впровадження контролінгу на підприємствах).*

44. Савицька О. М. Система контролінгу на промислових підприємствах України: проблеми впровадження / О. М. Савицька, О. Є. Барчан, Д. В. Бебешко/ Розвиток України в ХХІ столітті: економічні, гуманітарні, та правові проблеми: Матеріали ІІІ Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 15 жовтня 2008 р. –Тернопіль : ПП Созанський А.М., 2008. – С. 184-185. – 0,05 д. а. *(здобувачем виявлено проблеми, пов'язані з впровадженням системи контролінгу на промислових підприємствах України).*

45. Савицька О. М., Скляр А. Ю. Передумови формування концепції антикризового фінансового контролінгу на підприємстві в контексті розвитку інформаційної економіки (з 2004 р.), Національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського (з 2008 р.), ЕЛАКРІ (Електронний архів наукових та освітніх матеріалів НТУУ «КПІ»). Видання індексується Google Scholar(США)).

46. Рибак О. В. Впровадження механізму контролінгу в систему управління машинобудівним підприємством / Вісник соціально-економічних досліджень, 2014, Випуск 2 (53). – С. 144 – 149.

47. Тарасюк М. Основні етапи впровадження контролінгу в управління торговими мережами / М. Тарасюк // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2009. – № 2. – С. 55 – 65.

48. Пырков С. А. Алгоритм формирования и внедрения системы контроллинга на предприятиях строительного комплекса / С. А. Пырков // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2009. – №8 (58). – С. 80 – 84.

49. Скляр Г. Ю., Савицька О. М. Контролінг витрат в умовах стратегічного розвитку промислового підприємства / Г. Ю. Скляр, О. М. Савицька // ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі: Матеріали всеукраїнської наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених, 17 листопада 2017 р., м. Сєєверодонецьк. – Сєєверодонецьк : [Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля], 2017. – С. 234 - 235.

50. Савицька О. М., Скляр А. Ю. Контролінг витрат в системі стратегічного управління розвитком промислового підприємства [Електронний ресурс] / О. М. Савицька, А. Ю. Скляр // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2018.– (Індексується в міжнародних наукометричних базах даних: SIS, Google Scholar, Index Copernicus).

51. Терещенко О.О. Сучасний стан і перспективи розвитку фінансового контролінгу / О.О. Терещенко, Д.М. Стащук, Д.Г. Савчук // Фінанси України. – 2011. – № 2. – С. 117-126.

52. Івахненко С.В. Фінансовий контролінг: методи та інформаційні технології / С.В. Івахненко, О.В. Мелих. – К.: Знання, 2009. – 319 с.

53. Кравчук О.М. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва: навч. посіб / О.М. Кравчук, В.П. Лещук . – К .: Центр учбової літератури, 2010. – 504 с.

54. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я / Х.Й. Фольмут; пер. с нем. под ред. и с предис. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 288 с.

55. Коваленко Л.О. Фінансовий менеджмент: навч. посіб / Л.О. Коваленко, Л.М. Ремньова . – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К .: Знання, 2005. – 486 с.

# ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

Підприємство	<b>ТОВ "Баядера Логістик"</b>	за ЄДРПОУ	35871504
Територія	Центрально-міський район м. Горлівка	за КОАТУУ	1410636900
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності	оптова торгівля напоями	за КВЕД	46.34
Середня кількість працівників <sup>1</sup>	3585		
Адреса, телефон	м. Горлівка, вул. Озерянівська, 2 (0624)-52-13-20		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	v		
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

за 2014-2016рр.

Актив	Код рядка	Форма N 1			Код за ДКУД	1801001	
		2014	2015	2016	Абсолютне відхилення		
1	2	3	4	5	15/14	16/15	
I. Необоротні активи	1000	1 200	768	2 415	-432	1647	
Нематеріальні активи							
первісна вартість	1001	3 302	3 622	6 329	320	2707	
накопичена амортизація	1002	(2 102)	(2 854)	(3 915)	752	1061	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	174	266	238	0	238	
Основні засоби	1010	8 887	15 008	11 998	6121	-3010	
первісна вартість	1011	30 334	43 303	49 887	12969	6584	
знос	1012	(21 447)	(28 295)	(37 889)	6848	9594	
Довгострокові фінансові інвестиції: обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		50 000	50 000			
Усього за розділом I	1095	10 261	66 042	64 651	55781	-1391	

## Продовження додатку А

1	2	3	4	5	15/14	16/15
II. Оборотні активи	1100	447 194	410 594	501 937	-36600	91343
Запаси						
виробничі запаси	1101	15 321	10 249	14 571	-5072	4322
товари	1104	431 873	400 345	487 366	-31528	87021
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	993 186	1 260 354	1 541 265	267168	280911
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	8 108	6 135	5 425	-1973	-710
за виданими авансами						
з бюджетом	1135	879	21 350	1 855	20471	-19495
у тому числі з податку на прибуток	1136	879	682		-197	-682
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	161 350	120 875	22 314	-40475	-98561
Гроші та їх еквіваленти	1165	49 673	29 819	35 414	-19854	5595
готівка	1166	438	280	2 068	-158	1788
рахунки в банках	1167	49 235	29 539	8 907	-19696	-20632
Витрати майбутніх періодів	1170	726	640	981	-86	341
Інші оборотні активи	1190	48 856	58 278	72 574	9422	14296
Усього за розділом II	1195	1 709 972	1 908 045	2 181 765	198073	273720
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			28	0	28
Баланс	1300	1 720 233	1 974 087	2 246 444	253854	272357

## Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	2014	2015	2016	Абсолютне відхилення	
					15/14	16/15
1	2	4	4	4	5	6
I. Власний капітал Зареєстрований капітал	1400	58	58	58	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	64431	70942	84362	6511	13420
Усього за розділом I	1495	64489	71000	84420	71000	13420
Усього за розділом II	1595	0	0	0		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	299667	201058	561293	-98609	360235
Векселі видані	1605					
товари, роботи, послуги	1615	193874	705939	937131	512065	231192
розрахунками з бюджетом	1620	8314	4243	7483	-4071	3240
розрахунками зі страхування	1625	5714	2580	1998	-3134	-582
розрахунками з оплати праці	1630	4978	5505	7293	527	1788
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	293066	348025	14489	54959	-333536
Поточні забезпечення	1660		5961	9710	5961	3749
Інші поточні зобов'язання	1690	850131	629776	622627	-220355	-7149
Усього за розділом III	1695	1655744	1903087	2162024	247343	258937
Баланс	1900	1720233	1974087	2246444	253854	272357

Керівник  
Головний бухгалтер

Корчинський А. М.  
Безуглов А.В.

## ДОДАТОК Б

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за  
2014-2016 рр. ТОВ «Баядера Логістик»**

Стаття	Код рядка	2014	2015	2016
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 526 386	4 263 835	5 470 881
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 623 419)	(3 340 226)	(4 398 156)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070			
Валовий:	2090	902 967	923 609	1072725
прибуток				
Інші операційні доходи	2120	105 365	52 983	21 215
Адміністративні витрати	2130	(133 133)	(87 288)	102 089
Витрати на збут	2150	(612 762)	(712 833)	820 810
Інші операційні витрати	2180	(211 616)	(74 191)	56 626
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	50 821	102 280	114415
прибуток				
Дохід від участі в капіталі	2200			
Інші фінансові доходи	2220	1 172	369	
Інші доходи	2240	1		4 904
Фінансові витрати	2250	(53 826)	(76 077)	
Інші витрати	2270	(2 176)	(17 827)	
Фінансовий результат до оподаткування:	2290		8 745	16 335
прибуток				
збиток	2295	(4 008)		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(2 392)	(2 234)	(2 915)
Чистий фінансовий результат:	2350		6 511	13 420
прибуток				
збиток	2355	(6 400)		

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	2014	2015	2016
Матеріальні затрати	2500	77 557	58 078	59 508
Витрати на оплату праці	2505	96 050	109 939	140 742
Відрахування на соціальні заходи	2510	35 464	40 616	30 956
Амортизація	2515	5 189	10 337	13 821
Інші операційні витрати	2520	743 251	655 342	734 498
Разом	2550	957 511	874 312	979 525