

УДК: 65.011.12 : 65.012.76

П.В. Круш, к.е.н., професор, Національний технічний університет України «Київський Політехнічний Інститут»

Т.Ю. Хоменко, студентка, Національний технічний університет України «Київський Політехнічний Інститут»

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ КОНТРОЛІНГУ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

П.В. Круш, к.э.н., профессор, Национальный Технический Университет Украины «Киевский Политехнический Институт»

Т.Ю. Хоменко, студентка, Национальный Технический Университет Украины «Киевский Политехнический Институт»

АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КОНТРОЛЛИНГА ДЛЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

P.V. Krush, Ph.D., professor, National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute»

T.Y. Khomenko, student, National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute»

THE ANALYSIS OF SYSTEM OF INDICATORS OF CONTROLLING FOR ADOPTION OF ADMINISTRATIVE DECISIONS

Стаття містить відомості про поняття контролінгу підприємства, досліджено його основні системи показників та методи обрахування. Зазначено, що методи аналізу контролінгу підприємства ґрунтуються на системі показників оцінки фінансового стану підприємства. Інформаційною базою для аналізу контролінгу підприємства є баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, а також бухгалтерська інформація за поточними розрахунками та статистична звітність. Проведено аналіз основних показників контролінгу та методів їх розрахунку. У роботі висвітлені основні методи обчислення показника платоспроможності підприємства, ліквідності, ділової активності, рентабельності, продуктивності праці та виробничого процесу, визначені їх теоретичні значення. Визначено, що розрізняють такі основні методи аналізу показників контролінгу: бенчмаркінг, інтегральний аналіз підприємства, аналіз беззбитковості, ABC-аналіз, SWOT-аналіз, GAP-аналіз. У висновках зазначено, що контролінг підприємства – це необхідний процес на для отримання найповнішої інформації про фінансовий стан і можливі резерви підвищення діяльності, що у сукупності дає змогу менеджерам приймати негайні рішення та покращувати стан підприємства.

Статья содержит сведения о понятии контроллинга предприятия, исследованы его основные системы показателей и методы расчета. Отмечено, что методы анализа контроллинга предприятия основываются на системе показателей оценки финансового состояния предприятия. Информационной базой для анализа контроллинга предприятия является баланс, отчет о финансовых результатах, отчет о движении денежных средств, а также бухгалтерская информация по текущим расчетам и статистическая отчетность. Проведен анализ основных показателей контроллинга и методов их расчета. В работе освещены основные методы вычисления показателя платежеспособности предприятия, ликвидности, деловой активности, рентабельности, производительности труда и производственного процесса, определены их теоретические значения. Определено, что различают следующие основные методы анализа показателей контроллинга: бенчмаркинг, интегральный анализ предприятия, анализ безубыточности, ABC-анализ, SWOT-анализ, GAP-анализ. В выводах отмечается, что контролинг предприятия – это необходимый процесс на для получения наиболее полной информации о финансовом состоянии и возможные резервы повышения деятельности, которые в совокупности позволяет менеджерам принимать немедленные решения и улучшать состояние предприятия.

This article contains data on concept of controlling of the enterprise, its main systems of indicators and methods of calculation are investigated. It is noted that methods of the analysis of controlling of the enterprise are based on system of indicators of an assessment of a financial condition of the enterprise. Information base for the analysis of controlling of the enterprise is the balance, the report on financial

results, the report on cash flow, and also accounting information on the current calculations and the statistical reporting. The analysis of the main indicators of controlling and methods of their calculation is carried out. In work the main methods of calculation of an indicator of solvency of the enterprise, liquidity, business activity, profitability, labor productivity and production are lit, their theoretical values are defined. It is defined that distinguish the following main methods of the analysis of indicators of controlling: benchmarking, integrated analysis of the enterprise, analysis of profitability, ABC analysis, SWOT analysis, GAP analysis. In conclusions it is noted that controlling of the enterprise is a necessary process on for obtaining the fullest information on a financial state and possible reserves of increase of activity which in total allows managers to make immediate decisions and to improve a condition of the enterprise.

Ключові слова: контролінг, ліквідність, ділова активність, рентабельність, платоспроможність, продуктивність праці, виробничий процес.

Ключевые слова: контроллинг, ликвидность, деловая активность, рентабельность, платежеспособность, производительность труда, производственный процесс.

Keywords: controlling, liquidity, business activity, profitability, solvency, labor productivity, production.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний стан світового ринку характеризується постійним ускладненням умов в яких доводиться функціонувати підприємству, що веде не просто до зростання ролі управління ним, а до якісних змін у розумінні його принципів, елементів структури і методів реалізації. У таких умовах перед керівниками особливо гостро постає задача прогнозування розвитку ринкової ситуації і сучасна реакція на нові загрози й можливості з метою підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Вона вирішується за рахунок практичної реалізації існуючого потенціалу господарюючого суб'єкта, яка системно охоплює весь комплекс управлінських заходів, в основу яких покладено систему контролінгу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Актуальність впровадження контролінгу на підприємствах була розглянута такими вченими, як: Белобженський І., Білуха М., Бодюк А., Бутинець Ф., Мурашко В., Троян О.В., Задорожний Р.П., Верхоглядова Н.І. та інші.

Вагомий внесок у розвиток теоретичних та практичних питань контролінгу в цілому, окремих його аспектів та сфер, зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Ю.П. Аніскін, І. Ансофф, Й. Вебер, С.Ф. Голов, В.Г. Герасимчук, А. Дайле, Н.Г. Данілочкіна, О.М. Деменіна, Л.Є.

Довгань, Р. Ентоні, О.М. Кармінський, О.В. Коваленко, С.В. Козаченко, І.М. Крейдич, П.В. Круш, Е. Майєр, Р. Манн, В.Я. Нусінов, О.І. Орлов, С.Н. Петренко, Н.Ю. Петрусевич, М.С. Пушкар, Я.В. Соколов, О.П. Степанов, Д.М. Стеченко, Л.О. Сухарева, О.О. Терещенко, Є.А. Уткін, Х. Фольмут, Д. Хан, П. Хорват, О.Г. Чумаченко, Г.К. Яловий та ін.

Варто зазначити, що поза увагою більшості вчених залишаються деякі аспекти аналізу контролінгу, наприклад осмислення методологічних та методичних аспектів обліку, контролю й аналізу діяльності підприємства в системі прийняття управлінських рішень; недостатньо обґрунтованими залишаються питання щодо методів реалізації контролінгу в умовах трансформації економіки України; відсутність однозначного підходу до визначення економічної сутності контролінгу, його основних функцій і завдань. Дана стаття є однією зі спроб усунути ці недоліки, що зумовлюють своєчасність та актуальність теми даного дослідження.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз системи показників контролінгу для прийняття управлінських рішень.

У процесі дослідження було використано *абстрактно-логічний метод* – при узагальненні понять контролінгу підприємства та формулюванні висновків та *системний аналіз* – при дослідженні структурних елементів системи показників оцінки контролінгу.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтування

отриманих наукових результатів. Контролінг має змогу здійснювати свої функції лише у випадку, коли використовує всі ті економічні показники, що відображають процеси планування, обліку, аналізу та контролю виконання бюджетів у розрізі об'єкта спостереження.

Основними показниками контролінгу є абсолютні та відносні числові характеристики, що у першу чергу мають відображати динаміку певних явищ та тенденцію їх розвитку. Існує два сучасних підходи до оцінки показників контролінгу: логіко-дедуктивний (полягає у розкладанні узагальненого показника на складові) та емпірико-індуктивний (до аналізу включають лише найбільш суттєві показники діяльності).

До логіко-дедуктивних показників належать:

- Піраміда Дюпона – відображає норму прибутку, що сформована за рахунок рентабельності, продажу та оборотності капіталу;

- Pyramid Structure of Ration (PSR) – зведений показник норми прибутку розкладають на складові за допомогою відношення окремих елементів до всього обороту;

- ZWEI (з нім. Центральний союз електротехнічної промисловості) – складається з показників для планування, аналізу та порівняння відмінних за ростом і структурою капіталу підприємств;

- RL – базується на показниках рентабельності та ліквідності.

Суть емпірико-індуктивного методу полягає у відборі показників поточної діяльності та фінансової сфери для загальної діагностики економічного стану підприємства, при цьому слід встановити оптимальні значення кожного показника. Порівнюючи фактичні отримані значення з оптимальними, можна зробити висновок щодо стану підприємства.

З управлінської точки зору додатковою умовою успішного контролінгу на підприємстві є відбір та узагальнення не тільки статистичної інформації, а також тієї, що надійшла у результаті опитувань клієнтів, преси, спеціально проведених досліджень.

Обираючи головні напрями аналізу контролінгу слід пам'ятати, що даний процес є

системою, яка збирає, обробляє, аналізує та коментує явища та процеси і передає отримані результати в центр управління підприємством. Контролінг не приймає участь у безпосередньому управлінні, а лише забезпечує надання інформації.

У сучасній системі контролінгу виділяють різні класифікації показників відповідно до певних критеріїв. Розглянемо показники контролінгу за об'єктами:

- Ресурси виробництва (засоби виробництва, мінеральні ресурси, персонал);

- Господарські процеси (інвестиційна діяльність, поставка, виробництво та збут продукції, науково-дослідна діяльність);

- Фінансова діяльність;

- Показники ефективності використання ресурсів та здійснення процесів управлінської діяльності.

Кожна група виділяє ті показники, що характеризують певну динаміку роботи підприємства з тієї чи іншої сторони. Аналіз таких груп показників дозволяє контролювати та відстежувати зовнішній і внутрішній стан і визначенні тенденції розвитку господарюючого суб'єкта.

Результати багатьох досліджень свідчать про те, що за сучасних ринкових умов фінансова діяльність підприємств полягає у визначенні джерел коштів, їх подальшому аналізі та ефективному використанні. Завдяки цьому можливо оцінити заборгованість та власний капітал підприємства, визначити ступінь ефективності використання залучених і власних коштів, виявити слабкі місця, що потребують змін.

На визначення тактичного та стратегічного розвитку підприємства здійснюють вплив постійні зміни оточуючого середовища, поява більшої кількості конкурентів, зміна попиту та постійне коливання цін.

Отже, узагальнюючи все вище сказане, можна сказати, що постійний та повний аналіз фінансового стану підприємства з його подальшим плануванням на майбутні періоди дозволяє визначити чи вистачить суб'єкту коштів на погашення заборгованостей, чи є підприємство платоспроможним і чи не загрожує йому банкрутство.

Таким чином, метою аналізу фінансового стану підприємства стає визначення певних залежностей між різними групами показників. Головною при цьому стає задача оцінки динаміки основних показників та визначення місця підприємства серед конкурентів.

Для найбільш повного та ефективного аналізу системи показників контролінгу застосовують детальний аналіз всього фінансового стану досліджуваного підприємства, до того ж слід звернути увагу, що аналізують не лише окремі його показники, а групи показників, їх взаємодію та взаємозалежність між собою. Застосування такої методика має змогу зібрати найповнішу інформацію щодо економічного стану підприємства на даний період часу, що у свою чергу забезпечить управлінцям своєчасність прийняття найбільш необхідних завдань. Аналіз фінансового стану підприємства полягає у здійсненні таких етапів:

1. Оформлення порівняльних таблиць за певну кількість років (встановлення відхилень як у відносних, так і абсолютних одиницях по основних об'єктах господарської та фінансової діяльності);

2. Визначення відносних показників відхилень у розрізі до базового року;

3. Визначення частки показників у загальній сумі підсумкового показника (наприклад, власного капіталу, суми активів тощо);

4. Визначення коефіцієнтів, що відображають співвідношення між окремими статтями бухгалтерської та фінансової звітності.

Методика визначення загального фінансового стану підприємства передбачає використання горизонтального аналізу усіх даних балансу на початок і кінець звітного періоду. Такий аналіз дає змогу визначити фінансовий стан підприємства та прийняти управлінські рішення на основі отриманої інформації, що матимуть стратегічний характер або націлені на негайне покращення поточної роботи.

Найважливішими показниками діяльності підприємства є:

- Показники ліквідності (табл. 1);
- Показники ділової активності (табл. 2);
- Показники рентабельності (табл. 3);
- Показники платоспроможності (табл. 4);
- Показники продуктивності праці (табл. 5);
- Показники виробничого процесу (табл. 6).

Розглянемо більш детально кожен групу показників у представлених нижче таблицях.

Аналіз показників ліквідності підприємства здійснюється на основі порівняння прогнозів грошових надходжень і виплат протягом планового періоду.

Таблиця 1. Показники ліквідності

Назва показника	Його оптимальне значення
Показники ліквідності – показують наскільки швидко та без значних додаткових витрат підприємство здатне погашати свої зобов'язання. Вони визначаються з метою контролю та своєчасного надходження коштів на розрахункові рахунки з метою уникнення банкрутства.	
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Показує спроможність підприємства покрити зобов'язання готівкою. 0,2 – 0,25
2. Проміжний коефіцієнт ліквідності	Відображає відношення найбільш мобільних оборотних коштів до поточних зобов'язань.
3. Коефіцієнт покриття ліквідності	Показує спроможність підприємства погасити власні зобов'язання. 1,0 – 2,0/3,0
4. Коефіцієнт покриття за рахунок матеріальних запасів	Відображає вплив розміру матеріально-технічних запасів на ліквідність оборотних коштів.
5. Показник платоспроможності підприємства	Період (дні) здійснення поточної господарської діяльності без залучення додаткових джерел залучення коштів.
6. Показник чистих оборотних коштів	Питома вага чистих оборотних коштів, свідчить про ступінь фінансової стійкості підприємства.

Період планування ліквідності (день, тиждень, декада, місяць, рік) залежить від конкретних умов діяльності підприємства,

обсягу його щоденних оборотів грошових коштів і наявної інформації для прогнозування. Контролінг завдяки плануванню ліквідності

допомагає заздалегідь визначити вузькі місця і оперативно надавати управлінському персоналу підприємства інформацію про очікувані грошові надходження та видатки для завчасного вирішення можливих проблем з

платоспроможністю. З метою контролю виконання такого фінансового плану, поряд із плановими показниками ліквідності доцільно відображати і фактичні дані.

Таблиця 2. Показники ділової активності

Назва показника	Його оптимальне значення
Показники ділової активності – показують здатність підприємства ефективно використовувати свої ресурси.	
1. Коефіцієнт оборотності капіталу	Визначає відношення обсягу реалізації до суми активів та показує кількість разів за рік здійснення повного виробничого циклу на підприємстві.
2. Коефіцієнт оборотності запасів (швидкість їх реалізації)	Чим вище значення, тим менше коштів зв'язується в цій найменш ліквідній статті активів, а отже, тим стійкіший фінансовий стан.
3. Показник оборотності запасів	Період (дні) необхідний для продажу матеріально-технічних активів.
4. Показник числа оборотів для оплати рахунків постачальників	Період оборотів для оплати рахунків.
5. Показник оборотності матеріальних необоротних активів (фондовіддачі)	Фондовіддача може бути підвищена завдяки зниженню питомої ваги матеріальних необоротних активів, або за рахунок підвищення їх технічного рівня.
6. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Чим вище показник, тим вище рівень реалізації над вкладеним капіталом та більше фінансові ресурси. Низьке значення означає бездіяльність частини власних коштів і вимагає пошуку кращого варіанту для вкладення коштів.

Надлишок коштів у такому випадку спрямовується на фінансування додаткових інвестицій, погашення довгострокових позичок чи виплату дивідендів. У разі дефіциту фінансового бюджету слід вжити заходи щодо додаткового залучення ресурсів із зовнішніх джерел чи зменшення видаткової частини, в т.ч. шляхом реструктуризації заборгованості,

використання лізингу замість купівлі основних засобів тощо.

Як свідчить практика, планування ліквідності є слабким місцем підприємств малого та середнього бізнесу. На вітчизняних підприємствах короткострокові фінансові плани складають лише близько 15% малих і 30% середніх підприємств.

Таблиця 3. Показники рентабельності

Назва показника	Його оптимальне значення
Показники рентабельності – відображають рівень прибутковості від реалізації товарів. Розраховують шляхом відношення отриманого прибутку до витрачених коштів на виробництво продукції, або як відношення отриманого прибутку до загального обсягу реалізованої продукції.	
1. Рентабельність усього капіталу підприємства	Отримують шляхом ділення прибутку, отриманого у звітній період на інвестований у виробничу діяльність капітал.
2. Рентабельність власного капіталу	Визначає прибуток, отриманий на одиницю капіталу власників підприємства.
3. Рентабельність перманентного капіталу	Визначає прибутковість капіталу, що знаходиться у довгостроковому користуванні підприємством.

Порівнюючи показники ділової активності підприємства за минулий і звітний період виявляються тенденції їх поліпшення чи погіршення. Ця інформація є корисною для акціонерів підприємства, його можливих інвесторів, потенційних покупців, постачальників тощо.

Показники рентабельності є важливими для характеристики складових формування

прибутку і доходів підприємства. При аналізі виробництва показники рентабельності використовуються як інструмент інвестиційної політики і ціноутворення. Вони більш повно, ніж прибуток, характеризують кінцеві результати господарювання, тому що їх величина показує співвідношення між наявними та використаними ресурсами.

Фінансова стійкість підприємства є однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства. Вона пов'язана з рівнем залежності від кредиторів та інвесторів і характеризується співвідношенням власних і залучених коштів. Якщо платоспроможність – це зовнішній вияв фінансового стану підприємства, то фінансова стабільність – його внутрішня сторона.

За допомогою аналізу коефіцієнтів працівники відділу контролінгу виявляють

сильні і слабкі позиції підприємства і подають інформацію менеджерам, які використовують її для контролю за діяльністю підприємства і недопущення банкрутства.

Підвищення рівня платоспроможності підприємства таким чином залежить від поліпшення результатів його виробничої та комерційної діяльності. Водночас надійний фінансовий стан залежить також і від раціональної організації використання фінансових ресурсів.

Таблиця 4. Показники платоспроможності

Назва показника	Його оптимальне значення
Показники платоспроможності – показують здатність підприємства швидко погасити свої короткострокові борги.	
1. Коефіцієнт власності або автономії	Відображає співвідношення між інтересами власника, акціонерів та кредиторів. Високе значення показника вказує на низький рівень залученого капіталу та високу забезпеченість власними оборотними коштами. Відношення власного капіталу до валюти балансу має бути не менше 60% .
2. Коефіцієнт залучення капіталу	Частка залучених коштів і кредиторської заборгованості у загальному капіталі.
3. Коефіцієнт залежності від зовнішніх боргів	Показує залежність підприємства від зовнішніх позик і боргів. Чим більше зобов'язань, тим небезпечніший економічний стан, що може призвести до подальшого банкрутства.
4. Коефіцієнт забезпечення необоротних активів власним капіталом	Частка власного капіталу у створенні необоротних активів.
5. Коефіцієнт захисту кредиторів	Зображує ступінь захищеності інтересів кредиторів та гарантію виплати відсотків на видані підприємству позички. Вказує на те, у скільки разів більше коштів заробило підприємство, ніж потрібно для оплати відсотків. >1 (якщо <1, підприємство вважається банкрутом).
6. Коефіцієнт середнього процента за залучення коштів	Показують наскільки дорогим виходить залучення коштів у загальний оборот підприємства.
7. Коефіцієнт забезпеченості акцій	Показує скільки прибутку припадає на 1 грн. акцій, які знаходяться в обігу.

Таблиця 5. Показники управління персоналом

Назва показника	Його оптимальне значення
1. Штат підприємства	Забезпечує основне функціонування підприємства, виконує роботи, які постійно є на підприємстві.
2. Фонд заробітної плати	Використовується у господарській практиці, статистичній звітності, економічному аналізі.
3. Основна і додаткова заробітна плата	Основна заробітна плата – це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці. Додаткова заробітна плата – це винагорода за понаднормативну працю, трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці.
4. Охорона праці	Заходи, що спрямовані на збереження життя, здоров'я і працездатності людини в процесі трудової діяльності.
5. Середня заробітна плата	Характеризує розмір нарахованої заробітної плати, яка припадає на одного працівника підприємства.
6. Продуктивність праці	Характеризує кількість продукції, виробленої за одиницю часу, або витрати часу на виробництво одиниці продукції.
7. Трудомісткість продукції	Зворотний показник продуктивності праці. Характеризує витрати робочого часу на виробництво одиниці продукції.

Наведений склад показників управління персоналом дозволяє оцінити такі основні параметри організації роботи працівників підприємства, як: економічність, надійність, рівномірність і якість. Усі разом вони характеризують організаційну ефективність роботи трудового колективу підприємства.

Підвищення ефективності управління персоналом, пов'язане із оптимізацією співвідношення адміністративних працівників, удосконаленням підготовки і підвищення кваліфікації управлінського персоналу, зміцненням трудової дисципліни та зменшенням затрат робочого часу.

Таблиця 6. Показники виробничого процесу

Назва показника	Його оптимальне значення
1. <i>Обсяг виробництва</i>	Кількість виготовленої продукції та виконаних робіт за певний період часу.
2. <i>Виробничі потужності</i>	Максимально можливий випуск продукції при повному використанні виробничого обладнання і площ з урахуванням застосування передової технології, організації виробництва і праці.
3. <i>Собівартість продукції</i>	Грошовий вираз витрат на виробництво та реалізацію продукції.
4. <i>Витрати</i>	Зменшення економічних вигад в результаті вибуття грошових коштів або іншого майна.
5. <i>Ціна</i>	Кількість грошей, за яку продавець згоден продати, а покупець готовий купити одиницю товару.

Аналіз виробничого процесу на підприємстві є першочерговим завданням при проведенні оцінки рентабельності продукції. Саме ці показники одночасно з показниками собівартості готової продукції визначають фактичне значення та є факторами зміни рентабельності готової продукції.

Окремо виділяють показники, що стосуються акціонерної діяльності підприємства, а саме:

1. Коефіцієнт чистого прибутку на 1 акцію (цінність акцій);
2. Відношення ринкової ціни акцій до цінності акцій;
3. Коефіцієнтів дивідендів у прибутку підприємства;

4. Рентабельність акцій (відношення дивіденду акції до її ринкової вартості);

5. Дивідендний вихід.

Слід зазначити, що розглядаючи окремо кожну групу показників неможливо отримати повну інформацію. Лише у разі їх комплексного застосування та співставлення між собою може сприяти прийняттю ефективних управлінських рішень, а отже – сприянню покращення фінансового стану підприємства.

Для аналізу показників контролінгу використовують різні методи. До основних належать: бенчмаркінг, інтегральний аналіз підприємства, аналіз беззбитковості, АВС-аналіз, SWOT-аналіз, GAP-аналіз. Розглянемо детальніше кожен з цих методів у таблиці 7.

Таблиця 7. Методи аналізу показників контролінгу

Повна назва методу	Суть та особливості застосування	Специфіка застосування на вітчизняних підприємствах	
		Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Бенчмаркінг	Полягає у порівнянні параметрів діяльності підприємства з аналогічними підприємствами галузі або його структурними підрозділами. Менеджери здійснюють бенчмаркінг для того, щоб виявити слабкі сторони підприємства та рівень його конкурентоздатності, висунути пропозиції щодо покращення фінансової ситуації, обрати перспективу подальшої діяльності.	Дає можливість розпізнавати технологічні «прориви»; визначати відповідність вимогам клієнтів; запозичує найкращі методи; дозволяє планомірне викорінення відмінностей від кращих представників даного класу; визначення об'єктивного рівня продуктивності.	Помилкове розуміння інструментарію та призначення бенчмаркінгу; недостовірність звітної інформації; відсутність належних методик управління.

Продовження табл. 7

1	2	3	4
<i>Аналіз межі безбитковості підприємства</i>	Дозволяє встановити мінімальні обсяги продажу продукції, але за умови незмінних цін і умовно-постійних витрат (коли підприємство має змогу працювати безбитково). Межа безбитковості – відповідність чистого доходу обсягу валових витрат.	Легкість розрахунків (адекватність вхідної інформації).	Значною перешкодою для виходу вітчизняних підприємств на світові ринки збуту є дуже низький рівень контролю якості продукції, який обумовлений затяжною економічною кризою країни, а також існуюча невизначеність підприємств у зовнішньому середовищі.
<i>Інтегральний аналіз</i>	Забезпечує найбільш повну та ефективну оцінку щодо умов формування певних фінансових показників. Наприклад, аналіз використання активів частіше за всього проводять за популярною системою Дюпона, за якою рентабельність власного капіталу залежить від рентабельності продажів, ефективності використання активів, їх оборотності та питомої ваги позичених коштів у капіталі.	Можливість аналізу великих масивів даних, врахування стимулюючого і дестимулюючого впливу обраних ознак на кінцевий підсумок, можливість об'єднання і використання критеріїв і показників різного ступеня вагомості і об'єктів дослідження різного рівня.	На вітчизняних підприємствах головним недоліком даного методу слід назвати відсутність стабільної сукупності нормативних значень
<i>ABC-аналіз</i>	Здійснюється на основі поділу всіх груп матеріальних запасів підприємства, що займають найбільш питому вагу у виробничій собівартості продукції. Таким чином можливо обрати найкращих постачальників даних матеріальних запасів. Групу А становлять запаси, що потребують 50% витрат у загальних закупках, групу В – ті, що потребують 25% і групу С – до 10%.	Значна кількість досліджуваних об'єктів; простота розрахунку та застосування аналізу, що не вимагає великих капіталовкладень; широкий спектр сфер застосування методики стосовно збутової діяльності: можливість графічного або матричного представлення результатів; гнучкість застосування, можливість використання на різних рівнях управління.	У вітчизняній науці недостатньо уваги приділено дослідженню теорії та практики цього методу, не розроблені методичні рекомендації щодо його впровадження і використання на підприємствах. Він вимагає конструктивного управлінського мислення та стратегічних ініціатив.
<i>GAP-аналіз</i>	Визначає відхилення, які призвели до розриву між стратегічним планом та фактично отриманими результатами. Даний метод включає в себе певний набір операцій: визначення пріоритетного показника та реальних можливостей підприємства, розрахунок показників діяльності, визначення бажаної тенденції змін, встановлення відхилення між стратегічним планом і реальними можливостями, розробка певних дій, що забезпечать розрив.	Дає змогу отримати єдиний числовий результат на основі нескладних математичних розрахунків, що допомагає оцінити загальні обсяги і тенденції процентного ризику.	Найбільшим недоліком застосування даного методу на Україні є те, що більшість вітчизняних підприємств не здійснюють аналізу та інтерпретації проблемних ситуацій і, тим самим, направляють зусилля та ресурси на боротьбу з симптомами, а не причинами проблеми.

Таким чином, можна зробити висновок, що до загальнометодологічних методів аналізу показників контролінгу на підприємстві належать такі, що характерні для будь-якої

науки: спостереження, порівняння, аналіз, синтез, систематизація, історія розвитку, виявлення закономірностей, прогнозування.

До загально наукових методів належать методи досліджень окремих систем: планування, обліку, аналізу, управління, статистики, кібернетики, інформатики. Враховуючи складність системи контролінгу, його предмет вивчається всім арсеналом способів і прийомів тих наук, які пов'язані з вказаною системою. Таких способів кожна з наук нараховує досить багато.

До специфічних методів контролінгу можна віднести використання моделювання процесів та явищ і на цій основі визначення конкретних завдань системи.

Окрім того, розрізняють дві групи специфічних методів контролінгу – оперативного і стратегічного. Вони досить тісно взаємопов'язані між собою і переходять від оперативного до стратегічного. Методи оперативного контролінгу покликані здійснювати активне управління прибутком, а методи стратегічного контролінгу – забезпечити існування підприємства у тривалій перспективі (у майбутньому). У цьому полягає кінцева мета названих груп методів контролінгу. **Висновки з**

даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Отже, варто зазначити, що у сучасному світі за умови динамічних змін у ринковому середовищі, однією з першочергових задач стає застосування управлінським персоналом найефективніших методів для аналізу господарської діяльності свого підприємства та розробки такої програми, що неодмінно виведе організацію на високий конкурентоспроможний рівень та підвищить її прибутковість. Варто пам'ятати, що контролювати необхідно всі показники спочатку окремо та дуже детально, а вже потім комплексно. Контролінг стає важливим у процесі прийняття своєчасних рішень і виявленні майбутнього потенціалу підприємства. За допомогою усіх описаних у даній статті показників контролінгу та методів їх розрахунку, можливо здійснити максимально повний та ефективний аналіз діяльності підприємства. Завдяки всьому цьому менеджери мають змогу отримувати повну інформацію про фінансовий стан підприємства та розробляти план подальших дій.

Список літератури

1. Гребець О. Контролінг як сучасна система управління// Економіка та держава. – 2009. – №12.
2. Давидович І.Є. Контролінг. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 552 с.
3. Єр'омін А.В. Контролінг як складова антикризового управління підприємством / А.В. Єр'омін // Управління розвитком. – 2011. – №4. – С.128-129.
4. Коротков Э.М. Антикризисное управление : учеб. для вузов по экон. спец. / Э. М. Коротков [и др.] ; под ред. Э. М. Короткова. – Изд. 2-е, доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 618 с.
5. Новікова І.В. Шляхи застосування системи фінансового контролінгу у діяльності вітчизняних підприємств // Актуальні проблеми економіки. – 2002. – № 4. – С. 35-40.
6. Одноволик В. Контролінг – сучасна концепція забезпечення стабільного розвитку підприємства// Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №6.

References

1. Grebec' O. Kontroling yak suchasna sistema upravlinnya// Ekonomika ta derzhava. – 2009. – №12.
2. Davidovich I.E. Kontroling. Navchal'nij posibnik. – K.: Centr uchbovoi literaturi, 2008. – 552 s.
3. Er'omin A.V. Kontroling yak skladova antikrizovogo upravlinnya pidpriemstvom / A.V. Er'omin // Upravlinnya rozvitkom. – 2011. – №4. – S.128-129.
4. Korotkov E.H.M. Antikrizisnoe upravlenie : ucheb. dlya vuzov po ehkon. spec. / E.H. M. Korotkov [i dr.] ; pod red. E.H. M. Korotkova. – Izd. 2-e, dop. i pererab. – M.: INFRA-M, 2010. – 618 s.
5. Novikova I.V. SHlyahi zastosuvannya sistemi finansovogo kontrolingu u diyal'nosti vitchiznyanih pidpriemstv // Aktual'ni problemi ekonomiki. – 2002. – № 4. – S. 35-40.
6. Odnovolik V. Kontroling – suchasna koncepciya zabezpechennya stabil'nogo rozvitku pidpriemstva// Aktual'ni problemi ekonomiki. – 2009. – №6.