

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

*На правах рукопису*

**КРИВОРУЧКО ЛАРИСА БОРИСІВНА**

УДК 339.944:005.935:621(043.3)

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛІНГУ  
УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ  
МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

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

Дисертація на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Науковий керівник –  
Прокопенко Ольга Володимирівна,  
доктор економічних наук, професор

Суми – 2014

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 КОНТРОЛІНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	11
1.1 Сучасні проблеми управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівних підприємств як підгрунтя для впровадження контролінгу.....	11
1.2 Сутність контролінгу та його місце в системі управління підприємством .....	26
1.3 Аналіз специфіки застосування контролінгу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.....	41
Висновки до розділу 1 .....	48
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	52
2.1 Науково-методичний підхід до оцінки економічного ефекту від впровадження контролінгу та формування регламенту процесу валютного контролю машинобудівного підприємства .....	52
2.2 Теоретико-методичні підходи до оцінки здатності контролінгу до саморозвитку і посилення стану економічної безпеки підприємства .....	71
2.3 Ранжування машинобудівних підприємств, що провадять зовнішньоекономічну діяльність, за рівнем економічної доцільності впровадження контролінгу в систему управління.....	85
Висновки до розділу 2 .....	104
РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ШЛЯХОМ УПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ .....	109

3.1 Практичні аспекти підвищення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності машинобудівного підприємства за рахунок впровадження контролінгу.....	109
3.2 Рекомендації щодо обрання стратегії витрачання фінансових ресурсів під час впровадження контролінгу.....	132
3.3 Економічна оцінка результатів впровадження контролінгу на машинобудівних підприємствах.....	148
Висновки до розділу 3 .....	157
ВИСНОВКИ.....	159
ДОДАТОК А. ПРОГРАМА ДЛЯ РОЗРАХУНКУ УЗАГАЛЬНЕНОГО ПОКАЗНИКА ДОЦІЛЬНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ .....	162
ДОДАТОК Б. ПРОГНОЗНІ СХЕМИ ЗМІНЕННЯ ПОКАЗНИКІВ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА АКТИВІВ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ВПЛИВОМ КОНТРОЛІНГУ .....	165
ДОДАТОК В. АКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ .....	194
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	199

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Вихід українських машинобудівних підприємств на міжнародні ринки, з одного боку, значно розширює можливості підприємств щодо збільшення доходів, а з іншого боку – зумовлює виникнення додаткових обмежень в сфері валютного, митного, податкового регулювання економіки тощо. Крім того, зовнішні і внутрішні умови ведення бізнесу не є сталими, а постійно змінюються. Значно збільшується інформаційне навантаження на систему управління підприємством, яка виявляється неспроможною своєчасно адаптуватися і стає перешкодою для прибуткового ведення зовнішньоекономічних операцій та розвитку бізнесу взагалі. За таких умов стає необхідним реформування системи управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняного машинобудівного підприємства, і застосування контролінгу є саме тим засобом, який забезпечить впорядкованість, релевантність інформаційних потоків, оптимізацію організаційної структури із метою підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності та досягнення стратегічних цілей господарювання.

Вивченню та розробленню системи контролінгу різних видів діяльності та підприємства у цілому присвячені праці таких вчених, як Г. М. Воляник, Л. Л. Гриценко, О. А. Зоріна, О. М. Кармінський, І. О. Криворотько, О. О. Терещенко, С. Г. Фалько, К. В. Шевчук. Вивченням сутності, особливостей та методики застосування окремих контролінгових інструментів займалися такі вчені, як І. С. Білик, С. М. Волошин, Н. М. Гуржій, С. Г. Малікова, М. М. Павленков, Л. В. Попович, М. І. Скрипник, І. Спільник, О. Є. Перфілова та інші. Дослідження зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств знайшло відображення у працях Ю. В. Макогона, І. З. Должанського, Ю. А. Гохберга, О. О. Лебедевої, Л. І. Михайлової, О. Ю. Слабоспицької та ін.

При значному внеску перелічених та інших вчених у розвиток теоретичних та практичних аспектів використання системи контролінгу недостатньо вивченими є питання застосування контролінгу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю

на машинобудівних підприємствах. Розроблення організаційно-економічних основ контролінгу зовнішньоекономічної діяльності дасть вітчизняним машинобудівним підприємствам можливість підвищити прозорість і прибутковість зовнішньоекономічних операцій через упровадження в систему управління контролінгу, що є сприятливим підґрунтям для розширення активності на зовнішніх ринках і подальшого розвитку господарської діяльності.

Актуальність зазначених питань зумовила вибір теми дисертаційного дослідження, його мету, завдання і структуру.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Виконане дисертаційне дослідження безпосередньо пов'язане з тематикою науково-дослідних робіт Сумського державного університету. Дисертант брала участь як співавтор у їх виконанні, серед яких «Фундаментальні основи соціально-економічної мотивації інноваційного розвитку регіону» (№ ДР 0109U007782), де автором висвітлено недостатність фінансування інноваційного розвитку промислових підприємств і обґрунтовано необхідність пошуку дієвих засобів формування фінансових ресурсів; «Механізми формування ринково-орієнтованих стратегій інноваційного прориву» (№ ДР 0112U008148), де автором запропоновано науково-методичний підхід до визначення рівня доцільності впровадження системи контролінгу в управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівних підприємств.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є розроблення організаційно-економічних основ упровадження контролінгу у сферу управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства та подальшого удосконалення контролінгової системи на основі оцінки ефективності її роботи.

Для досягнення поставленої мети поставлені такі *завдання*:

- дослідити організаційно-економічні передумови впровадження контролінгу в систему управління вітчизняними машинобудівними підприємствами, що провадять зовнішньоекономічну діяльність;
- розробити методичні підходи до вибору інструментів управлінського обліку в межах контролінгу зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

- розробити рекомендації щодо економічно ефективної реорганізації процесу валютного контролю на машинобудівному підприємстві;
- вивчити вплив контролінгу на стан економічної безпеки машинобудівного підприємства;
- розробити науково-методичний підхід до оцінки ефективності роботи контролінгової служби на машинобудівному підприємстві, що провадить зовнішньоекономічну діяльність;
- розробити науково-методичні підходи та практичні рекомендації щодо прийняття рішення про впровадження контролінгу в систему управління машинобудівним підприємством на основі визначення його економічної доцільності.

*Об'єктом дослідження* є процес управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняного машинобудівного підприємства.

*Предметом дослідження* є економічні відносини, що виникають в процесі розвитку системи управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняного машинобудівного підприємства за допомогою контролінгу.

**Методи дослідження.** Дисертаційні дослідження ґрунтуються на діалектичному методі наукового пізнання, системному підході, фундаментальних положеннях сучасної економічної теорії та сучасній концепції контролінгу.

Для вирішення поставлених завдань використано такі методи дослідження: для аналізу існуючих визначень поняття «контролінг» – системний та процесний підходи, методи пізнання (логічний метод, аналіз, синтез); для розроблення методичних підходів до вибору інструментів управлінського обліку – метод класифікації, логічний метод, аналіз; для розроблення методів оцінки прямого та мультиплікативного результатів від упровадження контролінгу, а також для оцінки роботи контролінгової системи – моделювання, факторний аналіз та формалізацію. Для ранжування машинобудівних підприємств України, що провадять зовнішньоекономічну діяльність, за рівнем доцільності впровадження контролінгу в систему управління підприємством застосовано теорії кваліметрії, лінійної геометрії

та методи розв'язання системи нелінійних рівнянь, що були реалізовані в спеціальній програмі, розробленій в системі Matlab. Для аналізу зон економічної доцільності використано засоби системи Matlab та програми Excel.

Інформаційно-фактологічну базу дисертаційної роботи склали законодавчі акти Верховної Ради України та постанови Кабінету Міністрів України. У роботі використано офіційні матеріали Державного комітету статистики, монографії та науково-аналітичні статті вітчизняних і зарубіжних авторів, інформаційні матеріали, опубліковані у періодичних виданнях, а також дані про фінансовий стан та результативність роботи вітчизняних машинобудівних підприємств, що провадять зовнішньоекономічну діяльність, зібрані та опрацьовані особисто автором.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в розробленні та науковому обґрунтуванні організаційно-економічних засад підвищення ефективності провадження зовнішньоекономічної діяльності машинобудівного підприємства за рахунок упровадження контролінгу в систему управління підприємством.

Основними положеннями наукової новизни одержаних результатів є такі:

*вперше:*

- розроблено систему ранжування машинобудівних підприємств, що провадять зовнішньоекономічну діяльність, за рівнем економічної доцільності впровадження контролінгу, яка ґрунтується на узагальненому врахуванні впливу трьох параметрів: обсягу реалізації продукції машинобудівним підприємством, чисельності його персоналу та широти асортименту продукції, що випускається;

*удосконалено:*

- науково-методичний підхід до визначення економічного ефекту від упровадження контролінгу в систему валютного контролю вітчизняного машинобудівного підприємства, який ґрунтується на розрахунку чистої дисконтованої вартості та строку окупності проекту із упровадження

контролінгу і враховує прямий та мультиплікативний результати від реалізації проекту в стратегічному періоді;

- науково-методичний підхід до оцінки ефективності роботи контролінгової служби машинобудівного підприємства, який на відміну від існуючих ґрунтується на розрахунку сумарного та елементного показників, що враховують кероване контролінговою службою змінення ефективності роботи організаційної структури підприємства, системи витрачання ресурсів і системи адаптації та розвитку номенклатури продукції, та забезпечує здатність контролінгу до саморегулювання;
- методичний підхід до вибору інструментів контролінгу для застосування в сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства, що на відміну від існуючих ґрунтується на співвідношенні потенціалу інструментів і завдань, які стоять перед контролінгом на кожному етапі контролінгового циклу;

*дістало подальшого розвитку:*

- методичні рекомендації щодо регламенту бізнес-процесу валютного контролю на машинобудівному підприємстві, які на відміну від існуючих ґрунтуються на застосуванні єдиної інтегрованої інформаційної системи;
- теоретичні основи економічної безпеки машинобудівного підприємства шляхом доповнення існуючої системи дестабілізаційних чинників зовнішніми та внутрішніми чинниками, що виникають у зв'язку із провадженням зовнішньоекономічної діяльності та необхідністю здійснення розрахунків з іноземними контрагентами, а також шляхом обґрунтування здатності контролінгу підвищувати рівень економічної безпеки машинобудівного підприємства.

**Практичне значення одержаних у дисертації результатів** полягає у формуванні наукового підґрунтя для поширення контролінгу в управлінні машинобудівним підприємством, що провадить зовнішньоекономічну діяльність. Сформульовані в роботі рекомендації дозволяють керівникові підприємства



приймати обґрунтоване рішення щодо впровадження контролінгової системи в управління зовнішньоекономічною діяльністю, визначати першочергові напрями застосування контролінгу та напрями витрачання фінансових ресурсів, оцінювати обсяги необхідних для впровадження контролінгу капіталовкладень і строк їх окупності.

Розробки та рекомендації автора впроваджені у практичну діяльність ТОВ НВП «Насостехкомплект» для зменшення непрогресивних витрат, пов'язаних з оплатою простоїв вантажів на митниці, виробничим браком, недопущення штрафних санкцій через порушення умов виконання договорів, а також підвищення якісних характеристик системи управління з метою протидії негативним зміненням умов ведення зовнішньоекономічної діяльності для забезпечення подальшого розвитку бізнесу (акт від 05.11.2013 р.).

Модель організації процесу валютного контролю з використанням контролінгу, а також обґрунтування необхідності впровадження контролінгу в систему управління підприємством розглянуто та прийнято до використання на ПАТ «Сумське НВО ім. М. В.Фрунзе» (акт від 23.10.2013 р.). Розрахований згідно з науково-методичними рекомендаціями, викладеними в дисертаційній роботі, рівень економічної доцільності впровадження контролінгу в систему управління підприємством, рекомендації щодо організації обміну інформаційними ресурсами між структурними підрозділами всередині підприємства, а також щодо використання фінансових ресурсів, вивільнених завдяки впровадженню контролінгу, враховані в діяльності ТОВ «Тростянецький машинобудівний завод» (акт від 09.12.2013 р.).

Результати дисертаційного дослідження використовуються у навчальному процесі Сумського державного університету при викладанні дисциплін «Стратегічний менеджмент», «Управління потенціалом підприємства», «Контролінг» (акт від 17.12.2013 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаною завершеною науковою роботою. Наукові результати, що виносяться на захист,

одержані автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у роботі використано лише ті положення та ідеї, що є результатом особистих досліджень здобувача. Особистий внесок автора в наукові праці, опубліковані у співавторстві, зазначено у списку публікацій.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи доповідалися на таких наукових і науково-практичних конференціях: I і III Міжнародному конгресі з контролінгу (м. Москва, Російська Федерація, 2011 та 2013 рр.); I–III Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка та менеджмент: перспективи розвитку» (м. Суми, 2011–2013 рр.); II–IV Міжнародній науково-практичній конференції «Міжнародна стратегія економічного розвитку регіону» (м. Суми, 2011–2013 рр.); XV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні проблеми гуманітарних та природничих наук» (м. Рязань, Російська Федерація, 2012 р.); VII Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу» (м. Суми, 2013 р.).

**Публікації.** Основні наукові положення і результати дослідження опубліковано у 17 наукових працях (6 із них належать особисто автору), у тому числі 5 статей у наукових фахових виданнях України (з них 1 публікація включена до міжнародних наукометричних баз), 2 статті у наукових періодичних виданнях інших держав, 1 стаття у інших наукових виданнях, 9 публікацій у збірниках матеріалів конференцій. Загальний обсяг публікацій за темою дисертації становить 4,86 друк. арк., з них особисто дисертанту належить 3,79 друк. арк.

## РОЗДІЛ 1

### КОНТРОЛІНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### **1.1 Сучасні проблеми управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівних підприємств як підґрунтя для впровадження контролінгу**

Машинобудування є однією з основних галузей економіки України. Продукція машинобудівних підприємств забезпечує технічне озброєння підприємств інших галузей, і тим самим приймає участь у підвищенні потенціалу окремих підприємств і розвитку всього національного господарства держави. Проте, на сьогодні стан машинобудівної галузі України є незадовільним і характеризується певними негативними тенденціями. Вітчизняний машинобудівний комплекс складають більше 11 000 підприємств, з яких 1,23 % – великих, 15,80 % – середніх, 82,97 % – малих. На машинобудівних підприємствах сконцентровано більше 15 % вартості основних засобів всієї промисловості і зайнято понад 22 % кількості найманих працівників [159].

Депресивність світової економіки зумовила зниження попиту на міжнародних ринках основної експортної продукції України, застосування протекціоністських заходів у країнах – торговельних партнерах України додатково ускладнило умови торгівлі. Машинобудування як експортоорієнтована галузь вітчизняної економіки демонструє негативну динаміку розвитку. У машинобудуванні лише підгалузь виробництва транспортних засобів та устаткування зберегла зовнішній попит на вагони та частини до залізничних локомотивів або рухомого складу. За даними статистики, частка машинобудування в загальному обсязі реалізованої промислової продукції в Україні становить лише близько 10%, причому спостерігається стійка тенденція до падіння цього показника. В сфері зовнішньоторгових операцій машинобудівною продукцією імпорт майже вдвічі перевищує експорт (за період

січень-серпень 2013 року імпорт становив 8 182 964,7 тис. дол. США, експорт – 4 479 870,9 тис. дол. США) [161; 122].

Серед основних проблем розвитку машинобудівних підприємств України вчені виділяють наступні [159]:

- 1) високий рівень фізичного та морального зносу основних виробничих фондів;
- 2) недостатність обігових коштів, що призводить до втрати платоспроможності (частка збиткових підприємств в промисловості становить понад 42 % [122]);
- 3) низький рівень інноваційної та інвестиційної активності українських підприємств (частка підприємств, що впроваджують інновації – близько 10% [159]; спостерігається скорочення капітальних інвестицій, їх фінансування здійснюється переважно за рахунок власних коштів підприємств (більше 60%) [161]);
- 4) відсутність в Україні високотехнологічних галузей таких, як: ІТ-індустрія, виробництво складної медичної техніки, приладів для наукових досліджень тощо;
- 5) низька конкурентоспроможність продукції вітчизняних машинобудівних підприємств, зумовлена використанням витратних технологій, що в свою чергу, перешкоджає скороченню витрат і впровадженню інновацій;
- 6) недостатня кваліфікованість працівників, що зокрема спричинене низьким рівнем заробітної плати;
- 7) низький рівень конкурентоспроможності економіки України;
- 8) низька диверсифікація експорту продукції, орієнтація переважно на країни СНД.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю є відносно самостійною частиною загальної системи управління господарською діяльністю підприємства, що зумовлене наявністю специфічних рис об'єкта управління, таких як поширення на більш широкий територіальний простір, залучення підприємств різних держав, участь держави як суб'єкта діяльності.

Проведення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняними підприємствами має ряд особливостей та обмежень з боку валютного регулювання, митного регулювання, ліцензування, регулювання міжнародних банківських операцій, міжнародних перевезень, міжнародних угод та інше.

Підґрунтям для прийняття рішення про впровадження контролінгу в систему управління підприємством є змінення умов функціонування, що характеризується такими показниками [67]:

- істотне зниження економічних показників;
- низькі показники порівняно з конкурентами;
- недостатня узгодженість цілей;
- неефективність методів планування, обліку та аналізу, що спричиняє недостатність релевантної інформації для прийняття управлінських рішень;
- незадовільна координація між структурними підрозділами підприємства, дублювання або відсутність певних функцій, виникнення конфліктів при їх виконанні.

Обґрунтування рішення про впровадження контролінгу в управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства має містити дві складові [67]:

- 1) наявність на підприємстві економічних і управлінських проблем;
- 2) встановлення доцільності впровадження контролінгу, тобто перевірка наявності достатніх ресурсів та прогнозування результату від впровадження.

Одним із чинників негативного змінення умов функціонування машинобудівного підприємства, що провадить зовнішньоекономічну діяльність, є втрати, спричинені недосконалістю управління цим видом діяльності, які можна поділити на три угруповання:

- 1) штрафи та пені, застосовані до підприємства через порушення строків проведення валютних розрахунків;
- 2) штрафні санкції через порушення митного законодавства та втрати через необхідність оплати понаднормових простоїв вантажу на митниці;
- 3) втрати через оплату неефективної праці частини працівників підприємства, задіяних в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю;
- 4) штрафи, пені та неустойки, що сплачуються іноземним контрагентам через порушення умов зовнішньоекономічних договорів;

5) втрати, пов'язані з коливаннями валютного курсу та проведенням міжнародних розрахунків.

Результати аналізу статистичних даних стосовно розміру втрат українських машинобудівних підприємств через недосконалість системи управління зовнішньоекономічною діяльністю (табл. 1.1) свідчать, що втрати у вигляді штрафів, пені, в т.ч. пов'язані з порушенням митного законодавства та строків валютних розрахунків, суттєво впливають на прибутковість господарської діяльності підприємства.

Таблиця 1.1

**Аналіз втрат через недосконалість системи управління зовнішньоекономічною діяльністю (складено автором на основі [138; 139; 140; 142; 143])**

Найменування підприємства	Виручка від реалізації продукції, тис.грн	Втрати (штрафи, пені, непрогресивні витрати), тис.грн.		Чистий прибуток, тис.грн	Частка втрат у виручці від реалізації продукції, %		Частка втрат у чистому прибутку, %	
		всього	в т.ч. пов'язані з порушенням митного законодавства та строків валютних розрахунків		всього	в т.ч. пов'язаних з порушенням митного законодавства та строків валютних розрахунків	всього	в т.ч. пов'язаних з порушенням митного законодавства та строків валютних розрахунків
<b>2011 рік</b>								
ПАТ «НКМЗ»	2 914 345	369	140	169 984	0,01	0,00	0,22	0,08
АТ «МОТОР СІЧ»	5 891 225	1 553	332	1 344 161	0,03	0,01	0,12	0,02
ПАТ «Луганськтепловоз»	1 721 306	1 776	83	71 824	0,10	0,00	2,47	0,12
АТ «Сумський завод «Насосенергомаш»	994 417	1 349	...	98 599	0,14	...	1,37	...
ПАТ «ХТЗ»	851 973	99	...	0	0,01	...	0,00	...
ПАТ «ФЕД»	421 359	391	...	34 189	0,09	...	1,14	...
ПАТ «АвтоЗАЗ»	1 472	500	...	0	33,97	...	0,00	...
ПАТ «Сумське НВО ім.М.В.Фрунзе»	2 839 751	44711	96	358	1,57	0,00	12489,11	26,82
<b>2012 рік</b>								
ПАТ «НКМЗ»	2 372 735	2 588	...	77 231	0,11	0,00	3,35	...
АТ «МОТОР СІЧ»	8 085 335	7 696	...	1 619 469	0,10	0,00	0,48	...
ПАТ «Луганськтепловоз»	1 751 602	1 661	...	38 724	0,09	0,00	4,29	...
АТ «Сумський завод «Насосенергомаш»	995 593	102	...	68 587	0,01	0,00	0,15	...
ПАТ «ХТЗ»	635 893	26	...	0	0,00	0,00	0,00	0,00
ПАТ «Сумське НВО ім.М.В.Фрунзе»	3 289 009	7 769	608	238 799	0,24	0,02	3,25	0,25

Певна частина втрат виникає через порушення умов зовнішньоекономічних договорів в частині якості продукції та строків виконання зобов'язань за договорами. Контролінг здатен виявляти слабкі ланки в процесі виконання договорів та попереджати виникнення випадків невиконання взятих зобов'язань. Тому результатом від впровадження контролінгу в систему управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства буде не лише усунення втрат, пов'язаних з порушенням митного законодавства та строків валютних розрахунків, а й суттєве зменшення загального обсягу штрафів, пені та непрогресивних витрат, тощо.

Таким чином, сучасні умови ведення зовнішньоекономічної діяльності українськими машинобудівними підприємствами, з одного боку, вимагають термінового реформування системи управління з метою забезпечення подальшого успішного господарювання, з іншого боку, створюють підґрунтя для запровадження контролінгових технологій в управлінський процес.

Науковцями досліджувались різні питання з теоретичних засад та практичного застосування контролінгу.

Питанням сутності контролінга, його об'єктів, функцій і місця в системі управління підприємством приділяли увагу ряд вітчизняних та закордонних вчених таких, як Акентьєва О. Б., Журавльова Ю. А., Журавльова А. Ю., Воляник Г.М. [18], Варфоломеєва К.О. [14], Івата В.В. [51], Кіпіоро І.М. [62], Криворотько І.О. [76], Папінко В., Реут Д.В, Попович Л.В, Фалько С.Г. та Іванова Н.Ю., Шульга М.О., Дзьоба В.Б. [34], Мошек Г.Є., Carenys J. [186, С.1–18], Named Armesh, Habibollah Salarzahi, Baqer Kord [187, С.193–206]

Так, Реут Д.В. висвітлив філософську складову контролінгу, історичні передумови його виникнення [137, С.3 – 10]. Мошек Г.Є. розглядав контролінг як концепцію управління [101, С.339-340].

Nirosha Dilhani, Kapu Arachchilage, Malcolm Smith досліджували використання контролінгу в межах концепції використання діагностичних і інтерактивних систем показників, розроблених на основі ідеї оцінки «віддачі від менеджера» Р.Саймонса [189, С.9–27]

Фалько С.Г. та Іванова Н.Ю. виділили об'єкти контролінгу: фінанси, персонал, маркетинг та збут, забезпечення ресурсами, виробництво, логістика, ризики, витрати, результати, інвестиції та інновації та інше, які в свою чергу, зумовлюють виникнення видів контролінгу таких, як контролінг ресурсів, контролінг процесів, контролінг результатів [171, С. 36–42]. Крім того, науковці наділяють контролінг місією, яка полягає у наближенні науки управління до практики.

Папінко В. [108], Акентьєва О. Б., Журавльова Ю. А., Журавльова А. Ю. [2] розглядають становлення і впровадження контролінгу на підприємствах як об'єктивну необхідність вдосконалення управління.

Специфіку оперативного контролінгу вивчала Шульга М.О. [185].

Особливості контролінгу в сфері управління витратами вивчав Попович Л.В., висвітливши сутність, методи цього виду контролінгу, а також запропонував модель служби контролінгу і фінансового обліку на підприємстві та порядок її роботи [120].

Наукові розробки Івахненкова С.В., Партина Г.О. стосуються фінансового контролінгу, його видів, місця на підприємстві. Партин Г.О. висвітив проблеми, що супроводжують процес впровадження фінансового контролінгу на підприємствах України [109, С.199–202].

Івахненков С.В. досліджував фінансовий контролінг в стратегічному управлінні страховою компанією [54]. Він дослідив концепції фінансового контролінгу, визначив місце фінансового контролінгу в страховій компанії як підсистему управління фінансовими ресурсами страховика, описав стратегічний і оперативний його види, а також сформулював принципи роботи та завдання контролінгової служби в такій компанії.

Тархов П.В. Есманова Л.І [166] досліджували контролінг фінансових результатів як основу розроблення стратегії підприємства на прикладі сільськогосподарських підприємств.

Застосування контролінгу в сфері управління персоналом досліджували такі російські науковці: Белякова О.О., Горбунов В.Г., Синявець Т.Д. При чому Белякова О.О. приділяла увагу такій характеристиці персоналу, як рівень знань [4,



С.20–27], вважаючи контролінг знань системою, яка спроможна забезпечити зростання ефективності бізнесу в довгостроковій перспективі шляхом утримання достатнього рівня володіння необхідними знаннями персоналом підприємства. Науковець запропонувала модель контролінгу знань в системі управління бізнесом та модель обміну інформаційними ресурсами між діловими партнерами.

Горбунов В.Г. розглядає контролінг інвестицій у формування людського капіталу промислового підприємства як складову частину загальної системи контролінгу підприємства [25, С.32–35]. Вчений описав специфіку людського капіталу як об'єкту інвестування, запропонував перелік центрів відповідальності, що традиційно створюються на підприємстві, доповнити додатковими: центр накопичування знань та досвіду, центр реалізації знань та досвіду, центр відповідальності за працездатність персоналу, центр інвестицій в людській капітал.

Синявець Т.Д. обґрунтувала концептуальні засади контролінгу системи управління персоналом, сформулювала цілі, завдання, функції цього виду контролінгу, а також побудувала концептуальну, статичну і динамічну його моделі [153, С.24–31].

Німецькі вчені Беккер В., Бальтцер Б. та Гончарова Л. досліджували питання взаємодії менеджменту і контролінгу на функціональному, інституціональному та процесуальному рівнях [3, С.20–30].

Проблемні аспекти впровадження контролінгу на українських підприємствах досліджували Говорушко Т.А. та Кроніковський Д.О. [22, С.51–53], Кулик І.О. та Качуровський В.Є. [84], Добровольська О.В. [37]. В своїх роботах науковці розкрили фактори розвитку контролінгу, складові елементи контролінгової системи, ряд помилок, що є характерними при впровадженні контролінгу і зумовлюють безрезультатність роботи контролінгової служби.

Олійник В.В. та Савчук М.О. [104] досліджували шляхи автоматизації контролінгу в системі управління підприємством, вважаючи контролінг важливим інструментом виводу українських підприємств з кризового стану.

Проценко О.Д. вивчав роль контролінгу в системі управління логістичними процесами на підприємствах, який, на погляд автора, повинен бути спрямований на підвищення ефективності реалізації логістичних функцій і, як наслідок, зростання ринкової вартості бізнес-одиниці [134, С.18–21].

Гусева І.Б. та Ситнікова Д.С. запропонували алгоритм формування інноваційної стратегії промислового підприємства за участю проект-контролінгу [29, С.22–26]. До відповідальності контролінгової служби авторами відведено коректуючі і консультуючі питання побудови і доведення проектних рішень у науково-виробничому бізнесі. Циклічність, безперервність та мінімізація ризиків такого алгоритму забезпечується зворотним зв'язком проект-контролінгу.

Ряд науковців вивчали можливість застосування контролінгу на машинобудівних підприємствах України. Так., місце контролінгу на таких підприємствах розглядали Тархов П.В., Жукова Т.А. [167, С.47–52]. Івата В.В. та Прокопович Л.Б. досліджували проблеми побудови бюджетного процесу на машинобудівних підприємствах як складової системи фінансового контролінгу [52]. Питаннями застосування системи збалансованих показників як інструмента контролінгу займалася Смолякова О.М. [158, С.82–84]. Проблеми фінансування машинобудівних підприємств висвітив в своїх роботах Гринчук І.П. [26, С.75–79].

Старжегородська М.О. та Ус Г.О., досліджуючи шляхи підвищення ефективності використання виробничих потужностей машинобудівних підприємств, рекомендували розглядати контролінг інвестиційних процесів з таких позицій [163]:

1. створення системи моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища;
2. контроль та регулювання процесу інвестування;
3. прогнозування результатів інвестування в стратегічній перспективі.

Кривенко Ю.В. та Перевозчикова Н.О. розглядали контролінг як один з інструментів підвищення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства, та вивчали можливість його застосування на вітчизняних підприємствах [75].

Висвітленню концепції інтегрованості систем управління економічним розвитком машинобудівних підприємств та її впливу на конкурентоспроможність таких підприємств присвятили свої роботи Георгіаді Н.Г., Князь С.В. [21].

Зовнішньоекономічна діяльність в Україні вперше отримала правовий статус у 1991р. з прийняттям Верховною Радою Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», яким визначені види зовнішньоекономічної діяльності, основні вимоги до її суб'єктів та договорів, встановлені основні права та обмеження, правила регулювання зовнішньоекономічної діяльності, ведення розрахунків, ліцензування та звітності [45].

Не залишилась поза увагою науковців зовнішньоекономічна діяльність держави і окремого підприємства. Так, Сиротюк А.М. досліджував проблеми і шляхи покращання державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, розглядаючи зовнішньоекономічну діяльність як важливий напрям загальної господарської діяльності держави. Вчений стверджує, що незважаючи на велику кількість нормативно-правових актів, що реалізують державне регулювання зовнішньоекономічною діяльністю українських підприємств, законодавча база в цій сфері є неефективною, що обмежує розвиток зовнішньоекономічної діяльності вітчизняними підприємствами. Серед проблем, що перешкоджають успішному провадженню зовнішньоекономічної діяльності підприємствами України, вчений називає такі: непрозорість законодавства та дій державних органів з його реалізації, недотримання принципу юридичної рівності і недискримінації через корупцію та такі риси українського бізнес- та політичної культури як недовіра до легально-правових механізмів розв'язання суперечок і проблем, відсутність почуття соціальної відповідальності тощо [154, С.309-312].

Коваль Л.В. та Павлюк Д.Є. до недоліків законодавчої бази України, що регулює зовнішньоекономічну діяльність, відносить його надмірну деталізацію, суперечливість вимог різних нормативних актів [65].

Школа В.Ю., Германчук І.В., Пересадько Г.О. серед інших проблем на шляху розвитку зовнішньоекономічної діяльності в Україні виділяють такі: високий рівень

державного регулювання; нестабільність законодавства, політична та економічна нестабільність в державі, зовнішньоторгівельної політики; недостатній розвиток системи міжнародних банківських розрахунків; низький імідж українських підприємств на світових ринках; низька конкурентоспроможність продукції вітчизняного виробництва через недостатній рівень якості; недостатня кваліфікація персоналу, зайнятого в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю [183, С.136-138].

Твердохлєб Є.С. в своїх роботах досліджував існуючі моделі управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві, вивчав їх недоліки та переваги з метою побудови більш досконалої моделі, яка, на погляд автора, повинна бути відкритою до зовнішнього середовища [168] і здатною до динамічної адаптації до умов, що змінюються.

Малярець Л.М. та Проскурніна Н.В. з метою методичного забезпечення формування та реалізації контролінгу зовнішньоекономічної діяльності підприємства виділили етапи впровадження контролінгової системи: моніторинг стану всієї діяльності підприємства та його зовнішньоекономічної діяльності; визначення місця зовнішньоекономічної діяльності в діяльності підприємства; визначення форм проведення контролінгу зовнішньоекономічної діяльності підприємства; формування системи підконтрольних показників; розробка еталонного рівня значень підконтрольних показників; визначення зовнішньоправових факторів впливу зовнішньоекономічної діяльності підприємства; оцінювання зовнішньоекономічної діяльності підприємства; контроль та аналіз нормального функціонування зовнішньоекономічної діяльності підприємства; проведення контролю відхилення значень підконтрольних показників; розроблення управлінських рішень щодо зовнішньоекономічної діяльності підприємства [90, С.32-35]. Проскурніна Н.В. запропонувала систему інформаційної підтримки контролінгу зовнішньоекономічної діяльності підприємства [133, С.78-83].

Валютний контроль науковці розглядали лише як складову державної валютної політики. Бірюкова О.В., Попова І.В., Шевчик О.С. досліджували принципи, форми, методи, призначення валютного контролю з позиції держави [7;

178, С.1018 – 1024]. Коваль Г.В., Осадча Г.Г. висвітили основні проблеми, напрями та інструменти державного валютного регулювання та контролю [64].

Проблеми, методи оцінки ефективності діяльності підприємства цікавили багатьох вчених. Так, Нуд О.П. [103, С.77-80], Перекрест Т.В. [111] висвітили систему підходів до визначення ефективності з метою пошуку резервів підвищення результативності господарювання.

Сидора Т.Ю. відібрані критерії оцінювання ефективності діяльності підприємства в умовах циклічних змін зовнішнього середовища шляхом розмежування тактичного та стратегічного аспектів діяльності підприємства [152].

Ісаєва Т.М., розглядаючи систему оцінки ефективності господарювання як необхідну умову розвитку підприємства в стратегічній перспективі, розробила модель такої оцінки на основі застосування збалансованої системи показників підприємства, яка дає можливість визначити слабкі місця в системі управління. Крім того, науковець запропонувала метод прогнозування й оцінювання ефективності впровадження збалансованої системи показників у стратегічну діяльність підприємства на основі узагальнюючого інтегрального показника ефективності за очікуваним результатом і кореляційно-регресійного аналізу, яка дає можливість визначити вплив кожного конкретного чинника на результативний показник і спрогнозувати подальшу діяльність підприємства [57, С.79 – 84].

Годес О.Д. [23] удосконалено інструментарій оцінки якості фінансової діяльності машинобудівних підприємств. Вченим запропонований показник інтегрованої оцінки ряду фінансових коефіцієнтів, для узагальнення яких використовується функція бажаності Харрінгтона.

Мілявський М.Ю. [99, С.80-83] досліджував ефективність управління машинобудівною компанією з точки зору її залежності від організаційно-правової форми.

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності в Україні досліджував Стаднік М.О. [162, С.7 – 9], який запропонував використовувати збалансовану систему показників у сфері стратегічного управління зовнішньоекономічною

діяльністю підприємства з метою удосконалення системи прийняття стратегічних і тактичних рішень і розвитку конкурентних переваг підприємства у довгостроковій перспективі.

Коваль Л.В. та Гончар В.О. проаналізували існуючі організаційні форми управління зовнішньоекономічною діяльністю на виробничих підприємствах України, визначивши їх ефективність недостатньою. Підвищити успішність управління цим видом діяльності підприємства, на їх погляд, можна за допомогою певних заходів: створення окремого структурного підрозділу на підприємстві, відповідального за успішність ведення зовнішньоекономічної діяльності; ведення маркетингових досліджень нових ринків; проведення SWOT-аналізу для розроблення стратегії розвитку підприємства [66].

Черниш Ю.О. та Шеховцова І.А. сформулювали основні чинники підвищення ефективності організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства [177]. Фатенюк-Ткачук А.О. побудувала економіко-математичну модель зв'язку певних чинників та обсягу експорту машинобудівного підприємства [172].

Ємець Ю.Г. [41, С.156-160] теоретично обґрунтовано взаємозв'язок ефективності функціонування підприємства та його конкурентоспроможності.

Кокура К.В. [68, С.185-193] запропоновано економіко-математичну модель оцінювання конкурентоспроможності підприємства у декількох модифікаціях, яка враховує особливості стану зовнішнього ринку і дозволяє встановити рівень конкурентоспроможності підприємства, визначити його місце на зовнішньому ринку та стратегічні напрями діяльності.

Проблеми економічної безпеки досліджували ряд науковців. Зайцева І.Ю. розглядала фінансову безпеку як провідну складову загальної системи економічної безпеки підприємства. Вчена описала підходи різних вчених до визначення індикаторів фінансової безпеки підприємства і запропонувала перелік ключових показників, що характеризують фінансову складову економічної безпеки транспортних підприємств України [44]. Петриною О.Б. запропоновано під

економічною безпекою розглядати не процес боротьби з загрозами, а процес забезпечення нормального функціонування підприємства [112, С.206 – 215].

Сак Т.В. [148] висвітлено фактори, що визначають рівень економічної безпеки, методи і прийоми стратегічного аналізу, описано основні етапи стратегічного аналізу економічної безпеки підприємства. Штамбург Н.В. [184, С.491 – 496] досліджено послідовність створення системи економічної безпеки на підприємстві. Дзюба С.Г. та Ткач Ю.В. [35, С.63-71] виокремили і надали класифікацію елементів зовнішнього середовища, що впливають на виробничу діяльність підприємства. Міщенко С.П. висвітлено основні групи заходів, які повинне застосовувати керівництво підприємства в процесі управління економічною безпекою [100, С.190 – 195].

Місце контролінгу в системі забезпечення економічної безпеки підприємства досліджували Шкарлет С.М., Бондар В.В., Іванець В.А. Вчені висвітили схожість і відмінність функцій контролінгу та менеджменту економічної безпеки підприємства [182].

Багато вчених присвятили свої роботи дослідженням в сфері аналізу фінансового стану підприємства. Так, Матвійчук А. [93, С.24-46] запропонував економіко-математичні моделі аналізу фінансової стійкості підприємств та діагностування можливості банкрутства, висвітив їх переваги та недоліки, сформулював рекомендації щодо їх використання.

Боронос В.Г. [9, С.56-65] виконав аналіз системно-структурних взаємозв'язків при визначенні місця та ролі індикаторів фінансової безпеки в загальній системі управління інноваційним розвитком та забезпечення економічної безпеки держави.

Ситник Г.В. [156, С.144-150] сформульовано методологічні засади побудови системи фінансового аналізу в межах процесного підходу до фінансового планування.

Олійник Г.Ю. [105, С.106-114] досліджено можливості та особливості фінансово-економічного аналізу показників для цілей реструктуризації підприємств в сфері залізничного транспорту, Лисенко С.М. та Новицька О.В. [85, С.83-88]

займалися удосконаленням організаційно-методичних підходів до аналізу фінансового аналізу промислових підприємств.

Деркач О.В. та Кавтиш О.П. [33] вивчали основні прийоми та методичні підходи до аналізу фінансового стану підприємств, проблеми їх застосування.

Певні вчені зосереджували свою увагу на вивченні теоретичних засад і практичного використання окремих контролінгових інструментів. Так, Перевозчикова Н.О. та Масловська М.В., розглядаючи бізнес-планування як відправний пункт планової та виконавчої діяльності підприємства, провели аналіз стану бізнес-планування в Україні та висвітили проблемні моменти цього процесу [92]. Денисенко Л.О. та Шацька С.Е. запропонували універсальну процесно-структурну модель організації, яка характеризується відкритістю по відношенню до зовнішнього середовища і враховує зворотній зв'язок [32]. Недоліком запропонованої моделі, на нашу думку, є необхідність її детального уточнення для застосування в будь-який конкретний процес. Ситник Г.В. визначено фінансові параметри бізнес-процесів на прикладі підприємств торгівлі [155, С.311 – 320].

Ряд вчених присвятили свої роботи вивченню проблем організації служби контролінгу на підприємствах. Так, Семенюк Н.О. висвітлено основні вимоги до створення служби контролінгу, досліджено особливості побудови системи контролінгу на підприємстві [150, С.39 – 41].

Загорудько В.Л. та Трофимова К.С., Мельник Н.Г., Михайлишин Н.П. висвітили особливості основних підходів до організації контролінгу на підприємстві: створення власного підрозділу контролінгу, використання аутсорсингу; використання косорсингу [42; 95, С.254–257].

Брохун Н.С. запропонувала ряд кількісних показників для оцінки ефективності системи контролінгу: розрахунок витрат, понесених на впровадження системи контролінгу, визначення загальної частки витрат, які несе підприємство для забезпечення роботи та обслуговування відділу контролінгу, якості роботи працівників відділу контролінгу та рівень завантаженості контролерів [10, С.35-38].



Проблеми оцінки роботи управлінської системи вивчали Воронкова А.Е., Любич Б.Б. [19]. Вченими запропонований підхід до визначення ефективності роботи механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, що ґрунтується на розрахунку інтегрованого показника за всіма елементами такого механізму з врахуванням синергетичного ефекту.

Ще одним напрямком наукових досліджень вчених стали проблеми недостатньої обґрунтованості управлінських рішень на вітчизняних підприємствах. Хрущ Н.А., Корпан О.С., Желіховська М.В. в своїх роботах розробили модель підготовки, прийняття та оцінки управлінського рішення в системі стратегічного управління підприємством, в якій на відміну від існуючих виділено три рівні: прийняття рішення, реалізація рішення та дії [175, С. 41 – 45].

Білоусова А.Ю. виділила найбільш вагомні проблеми в сфері обґрунтування управлінських рішень на українських підприємствах [8]:

- 1) відсутність інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень;
- 2) відсутність спеціалізованих ІТ-інструментів для інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень;
- 3) обмеженість фінансування інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень;
- 4) відсутність необхідних знань у працівників підприємства щодо інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень;
- 5) недостатня відповідність елементів інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень потребам користувачів інформації.

Мала Н.Т., Процик І.С. розробили тривимірну модель прийняття управлінського рішення, яка просторово відображає взаємозалежність трьох аспектів, що формують управлінське рішення [89, С.345 – 351]:

- 1) досвідний аспект, який базується на досвіді, знаннях, набутих керівником на практиці;
- 2) логічний аспект, який передбачає аналіз, пошук доказів, закономірностей;

3) інтуїтивний аспект, що ґрунтується на неусвідомленому почутті правильності вибору.

Відповідно до розробленої моделі вченими виокремлено сім основних типів управлінських рішень [89, С.345 – 351]:

- 1) стратегічне управлінське рішення, під час прийняття якого керівники спираються на досвід, логіку та інтуїцію;
- 2) адаптивне рішення, основа його прийняття – досвід керівника;
- 3) ризиковані рішення, приймаються в умовах невизначеності, відсутності досвіду, логічних обґрунтувань та інтуїтивних передчуттів;
- 4) інертні рішення, при прийнятті яких керівники спираються на логіку і інтуїцію;
- 5) врівноважені рішення – серединне рішення, яке продиктоване однаковою мірою логікою, досвідом та інтуїцією, при чому застосовуваними на середньому рівні можливостей;
- 6) раціональні рішення, базуються на логіці і досвіді керівника;
- 7) інтуїтивні рішення, в основі яких лежить інтуїція керівника.

Досліджувались вченими і питання валютного контролю. Шевчик О.С. вивчав форми, методи, призначення валютного контролю з позиції держави [178, С.1018–1024].

Таким чином, сучасні умови ведення зовнішньоекономічної діяльності українськими машинобудівними підприємствами, з одного боку, вимагають термінового реформування системи управління з метою забезпечення подальшого успішного господарювання, з іншого боку, створюють підґрунтя для запровадження контролінгових технологій в управлінський процес.

## **1.2 Сутність контролінгу та його місце в системі управління підприємством**

Визначення контролінгу, запропоновані різними вченими, можна групувати за типом використаного підходу, системного чи процесного.

## Системний підхід

1) *Автори: Пушкар М.С., Пушкар Р.М.*

*Визначення:* Контролінг – новий напрям в економічній науці, пов'язаний з формуванням інформаційних ресурсів для стратегічного управління розвитком підприємства.

Контролінг – окрема інформаційна підсистема підприємства для стратегічного управління на основі синтезу знань з менеджменту, маркетингу, фінансового й управлінського обліку, статистики, аналізу, контролю та прогнозування [136, С.12–32].

*Перевагами* визначення є виділення контролінгу в окрему підсистему управління, охоплення контролінгом інших управлінських підсистем.

*Недоліками* визначення є орієнтація лише на стратегічні цілі. З визначення не видно принцип об'єднання знань з різних функціональних підсистем управління, а також мети такого об'єднання. Відсутній акцент на зворотний зв'язок як один з основних засад реалізації контролінгу.

2) *Автори: Кармінський А.М, Фалько С.Г.*

*Визначення:* Контролінг – філософія та образ мислення керівників, орієнтовані на ефективне використання ресурсів і розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Кармінський А.М, Фалько С.Г. розрізняють філософський, функціональний, організаційний та науковий аспекти контролінгу.

З філософської точки зору, контролінг – образ мислення керівництва підприємства, сфокусований на оптимальному використанні ресурсів і на тривалому розвитку підприємства.

З функціональної точки зору, контролінг – система, яка, зокрема, служить для надання інформації, а також методичної та інструментальної підтримки керівництва підприємства.

З організаційної точки зору, контролінг – організаційна одиниця підприємства, яка виконує функції контролінгу, встановлені на конкретному підприємстві.

Як наукова дисципліна контролінг займається теорією вимірювання ресурсів, процесів і результатів виробничо-економічної діяльності.

Контролінг – нова концепція управління підприємством, функція підтримки управління підприємством, яка виконується контролерами [59, С.8-9].

*Перевагами* визначення є виділення контролінгу в окрему систему, роз'яснення філософського, функціонального, організаційного та наукового аспектів контролінгу. Наголос на концептуальному значенні контролінгу в науці про управління підприємством. У визначенні зазначені цілі реалізації контролінгу.

*Недоліками* визначення є громіздкість, узагальненість, відсутність чіткого уявлення про контролінгову систему, її елементи та інструменти реалізації.

**3) Автор: Калайтан Т. В.**

*Визначення:* Контролінг – сукупність методів і процедур із координації обліку, контролю, аналізу, планування з метою інформаційно-консультаційного забезпечення управлінських рішень [58].

*Перевагами* визначення є взаємозв'язок усіх функцій управління, зазначення координуючої функції контролінгу та мети реалізації контролінгу.

*Недоліками* визначення є відсутність інформації про орієнтацію контролінгу на досягнення мети діяльності підприємства, сталий розвиток в тривалому періоді, а також про використання зворотного зв'язку як обов'язкової умови успішної реалізації контролінгу.

**4) Автор: Криворотько І.О.**

*Визначення:* Контролінг – це комплексна система управління підприємством, що містить в собі управлінський облік, облік і аналіз витрат з метою контролю за всіма статтями витрат, усіма підрозділами і складовими виробленої продукції або наданих послуг, а також їх планування [76].

*Перевагами* визначення є комплексність, системність підходу.

*Недоліками* визначення є уявлення про контролінг визначається як про систему управління підприємством, тобто до функцій контролінга віднесено й прийняття управлінських рішень, а не лише їх інформаційно-методичне

забезпечення. Контролінгова система обмежена лише обліком та аналізом витрат, не беруться до уваги доходи від господарської діяльності підприємства. Метою контролінгу визначено контроль витрат та їх планування, в той час як залишаються поза увагою головна мета реалізації контролінгу — досягнення цілей господарювання підприємства, забезпечення його сталого розвитку у тривалому періоді. Відсутній акцент на зворотний зв'язок як один з основних засад реалізації контролінгу.

5) Автор: **Івата В.В.**

*Визначення:* Контролінг – підсистема управління підприємством з метою надання підтримки та допомоги керівнику. Концепція управління підприємством, орієнтована на ефективне і довгострокове функціонування в сучасному економічному середовищі [51].

*Перевагами* визначення є орієнтація контролінгу на довгострокові цілі, концептуальне значення контролінгу.

*Недоліками* визначення є узагальненість, відсутність чіткого уявлення про контролінгову систему, її елементи та інструменти реалізації.

6) Автори: **Воляник Г.М., Марушко Н.С.**

*Визначення:* Контролінг – одна з найсучасніших і ефективних систем управління підприємством, відособлена система, економічна суть якої полягає у динамічному процесі перетворення та інтеграції існуючих методів обліку, аналізу, планування, контролю і координації в єдину систему отримання, оброблення інформації для прийняття на її основі управлінських рішень, а точніше в систему управління підприємством, орієнтовану на досягнення всіх завдань, що постають перед підприємством [18, С.151–155].

*Перевагами* визначення є досить чітке уявлення про економічну сутність контролінгу, зазначення про орієнтацію контролінгу на досягнення мети, інтеграційну та координаційну функцію контролінгу та його здатність до розвитку.

*Недоліками* визначення є відсутність акценту на зворотний зв'язок як один з основних засад реалізації контролінгу.

7) Автор: **Папінко В.**

*Визначення:* Контролінг – система управління процесом досягнення кінцевої мети діяльності фірми, тобто одержання максимального для даних умов прибутку [108].

*Перевагами* визначення є орієнтація на досягнення мети.

*Недоліками* визначення є узагальненість, відсутність уявлення про економічну сутність контролінгу, його місце в системі управління підприємством, інструменти та функції. Цілі реалізації контролінгу обмежуються лише максимізацією прибутку. Відсутній акцент на зворотний зв'язок як один з основних засад реалізації

8) Автор: **Давидович І.Є.**

*Визначення:* Контролінг – система дослідження траєкторії стратегічного розвитку підприємства на підставі певної мети підприємства, відстеження тенденцій розвитку господарських процесів, явищ і результатів на основі планування, обліку, аналізу й контролю економічних показників, що забезпечує інформацією прийняття управлінських рішень [30].

*Перевагами* визначення є віднесення до функцій контролінга інформаційне забезпечення прийняття управлінського рішення, орієнтація на досягнення мети підприємства.

*Недоліками* визначення є обмеження методів контролінгу лише пасивним спостереженням та збиранням інформації, відсутність акценту на зворотний зв'язок як один з основних засад реалізації контролінгу.

9) Автор: **Варфоломєєва К.О.**

*Визначення:* Контролінг є інформаційно-регулюючою системою менеджменту, до складу якої входить методична й інструментальна база, математико-аналітичний апарат моделювання й прогнозування для підтримки функцій менеджменту, оцінки ситуації й прийняття управлінських рішень, а також системою підтримки прийняття рішень, орієнтованою на сукупність можливостей підприємства й здатною адаптувати структуру системи управління підприємством до умов, що змінюються [14].

*Перевагами* визначення є присутність особливої методичної та інструментальної бази в системі контролінгу, віднесення до функцій контролінгу адаптацію системи управління до мінливих умов.

*Недоліками* визначення є відсутність конкретизації функції контролінгу, застосування лише для підприємства в цілому.

*10) Автор: Зоріна О.А.*

*Визначення:* Контролінг – це спеціальна саморегулююча система методів і інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль, аналіз і внутрішній консалтинг [48, С.59–66].

*Перевагами* визначення є зазначення про саморегульованість системи контролінгу, об'єднання функцій управління.

*Недоліками* визначення є обмеженість функцій контролінгу формуванням методологічної бази.

*11) Автор: Козенкова Н.П.*

*Визначення:* Контролінг – це орієнтована на досягнення цілей інтегрована система інформаційно-аналітичної і методичної підтримки процесу планування, контролю, аналізу і ухвалення управлінських рішень по всіх функціональних сферах діяльності підприємства, яка забезпечує динамічну рівновагу бізнесу в умовах нестабільності зовнішнього і трансформації внутрішнього середовища, компроміс пріоритетів всіх груп учасників бізнесу через досягнення балансу інтересів. У вузькому сенсі, контролінг можна розглядати як внутрішньофірмовий інститут, заснований на нормативних документах, правилах і регламентах, орієнтований на згладжування протиріч, що виникають між структурними підрозділами у внутрішньому середовищі, і скорочення розриву рівнів чекань підприємства і його потенційних контрагентів в зовнішньому середовищі. Це досягається за допомогою розробки правил внутрішньої конкуренції і компромісних механізмів зближення чекань учасників в зовнішньому середовищі [67].

*Перевагами* визначення є системність підходу, орієнтація на досягнення цілей, підкреслення інтеграції контролінгу в усі етапи управління.

*Недоліками* визначення є відсутність зворотного зв'язку як основи функціонування контролінгу.

12) *Автори: Терещенко О.О., Гранко Н.В.*

*Визначення:* Контролінг – це система інформаційної підтримки управлінських рішень, що передбачає інтеграцію методів та процедур з бюджетування, стратегічного планування, управлінського обліку, фінансової діагностики, інформаційно - комунікаційної політики, управління ризиками та внутрішнього контролю, які в сукупності зорієнтовані на підвищення вартості компанії [169].

*Перевагами* визначення є підкреслення здатності контролінгу підвищувати обґрунтованість управлінського рішення, охоплення методів різних секторів управління.

*Недоліками* визначення є обмеженість мети функціонування контролінгу лише зростанням вартості компанії.

## **Процесний підхід**

1) *Автори: фахівці Центру розвитку фінансового менеджменту (Міжнародного інституту бізнесу).*

*Визначення:* Контролінг – це нова концепція управління в рамках сучасного менеджменту, провідна функція менеджменту, що будує взаємозв'язки між іншими окремими функціями – плануванням, координуванням, контролем, обліком та аналізом [147].

*Перевагами* визначення є визначення контролінгу як центральної функції управління, що пов'язує інші функції між собою.

*Недоліками* визначення є віднесення до функцій контролінгу прийняття управлінських рішень. З визначення не впливає виконання контролінгом функції адаптації системи управління до мінливих зовнішніх умов.

2) *Автори: Длі М.І., Михайлов С.О., Балябіна Г.О.*

*Визначення:* Контролінг – одна з функцій, що виконується в межах управління підприємством і полягає у підтримці управління через інформацію [36, С.74 – 79].



*Перевагами* визначення є зазначення про інформаційне навантаження функції контролінгу.

*Недоліками* визначення є відсутність інформації про виконання контролінгом функції адаптації системи управління до мінливих зовнішніх умов, відсутність конкретизації функцій контролінгу, методів здійснення інформаційної підтримки управління.

Аналіз наведених визначень контролінгу свідчить про відсутність однозначного тлумачення цього поняття. Більшість вчених використовують системний підхід при встановленні сутності контролінгу, інші – процесний, а окремі вчені розглядають контролінг лише як методологічну базу для прийняття управлінських рішень. Розходяться вчені і у визначенні набору функцій, що виконує контролінг. Одні з них вважають контролінг системою управління, наділяючи його повноваженнями приймати управлінські рішення, інші – підсистемою системи управління, що виконує сервісні функції. Неоднакове ставлення вчених і до об'єкту застосування контролінгу. Більшість з них розглядає контролінг лише у застосуванні до підприємства в цілому. Залишається без уваги можливість його застосування на окремих управлінських ланках та для оперативного управління. Часто вчені, акцентуючи увагу на властивості контролінгу об'єднувати, пов'язувати інші функції управління між собою, забувають про таку важливу функцію контролінгу, як аналіз тенденцій змін зовнішнього середовища з метою адаптації системи управління до змінених умов функціонування в цілях забезпечення ефективної діяльності підприємства.

На основі узагальнення існуючих визначень контролінгу автор пропонує під контролінгом розуміти підсистему системи управління підприємством, що є прошарком між функціональними ланками підприємства і ланкою прийняття управлінського рішення, відповідає за організацію, зміст і розподіл прямих та зворотних інформаційних потоків між ними з метою адаптації їхньої діяльності до змінних зовнішніх умов і забезпечує високу обґрунтованість управлінських рішень, орієнтованих на досягнення встановленої мети.

Контролінг, на погляд автора, займає центральне місце в системі управління підприємством (рис. 1.1). Вся система управління поділена на функціональні підсистеми, кількість та види яких можуть відрізнятися на різних підприємствах або організаціях відповідно до специфіки діяльності. Контролінг є прошарком, який з'єднує функціональні підсистеми управління із зоною прийняття рішення, беручи на себе функції систематичного збору, планування, аналізу інформації, а також розроблення альтернативних управлінських рішень. Функціональні підсистеми управління є джерелом вхідних даних для контролінгу і водночас споживачем його вихідних даних. Тобто реалізується принцип зворотного зв'язку.

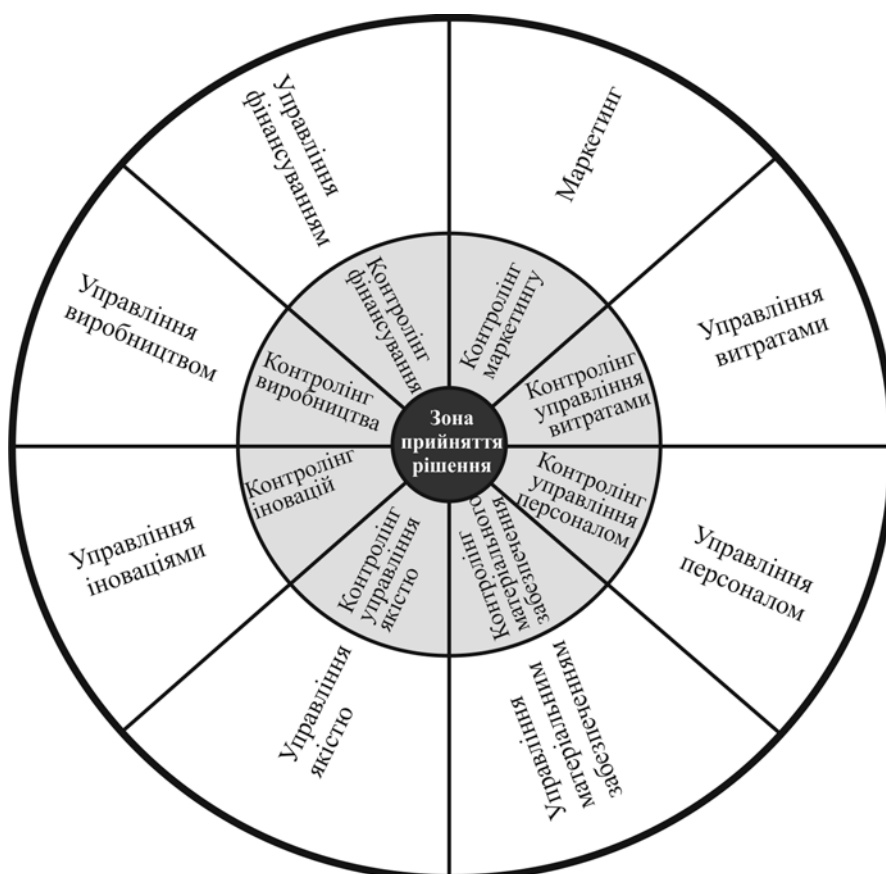


Рис. 1.1. Місце контролінгу в системі управління підприємством

Як свідчить досвід підприємств, процедура проведення контролінгу має виконуватися у такій послідовності. На першому етапі проведення контролінгу здійснюється вибір оптимальних для даного підприємства методик аналізу інформації. На другому етапі його виконання відбувається збір інформації для

розрахунку показників, аналіз яких має відбуватися. На третьому етапі виконується порівняння фактичних показників з прийнятими нормативами. На четвертому етапі аналізуються потенційний вплив відхилень на ймовірність досягнення мети діяльності підприємства або організації, причини відхилень. На п'ятому етапі здійснюється розроблення альтернативних управлінських рішень для подальшої мінімізації відхилень, які на новому колі циклу повертаються функціональним підсистемам у вигляді рекомендацій щодо вибору альтернативних напрямів розвитку підприємства та очікуваних результатів їх впровадження.

Узагальнюючи висновки досліджень різних вчених [109, С.199 – 202; 59, С. 17 – 20; 43], автор виділяє такі завдання контролінгу: моніторинг змін зовнішнього середовища; формування конкретних цілей для досягнення кінцевої мети діяльності; відображення цих цілей у системі збалансованих показників; визначення планових значень цих показників; контроль фактичних значень показників; аналіз та з'ясування причин відхилення фактичних значень показників від запланованих; розроблення управлінських рішень з мінімізації відхилення. При чому, на думку автору, до завдань контролінгу не входить прийняття управлінських рішень, його функції обмежуються всебічною підготовкою таких рішень, розробленням та обґрунтуванням його альтернативних варіантів.

Системи управління, підсистемою яких може бути контролінг, можуть бути як макроекономічними (управління промисловістю), так і мікроекономічними (управління підприємством), і зовсім дрібними (управління фінансуванням, забезпечення персоналом, виробництва, маркетингу і т.ін.). Відповідно до систем управління, підсистемою яких може бути контролінг, об'єкти контролінгу можуть бути теж як макроекономічними (надходження до держбюджету від машинобудування), мікроекономічним (прибуток підприємства) і навіть дрібними (витрати, збут, маркетинг, інновації тощо).

Сьогодні далеко не в усі системи управління підприємства впроваджується контролінг, але розвиток теорії контролінгу приводить до активного поширення сфер його застосування.

Основними споживачами результатів контролінгу в сучасній економіці є найвище керівництво, керівники і фахівці функціональних підрозділів підприємства.

На підприємстві може бути організована дворівнева служба контролінгу [179]:

- 1) вищий рівень, підпорядковується безпосередньо директорові;
- 2) рівень функціональних менеджерів.

Для розв'язання завдань контролінгу можуть використовуватися відомі інструменти, які зазвичай є універсальними і можуть застосовуватися у різних сферах. У такому випадку необхідно лише здійснити відбір серед їх розмаїття найбільш вдалих, економічно доцільних. Але якщо для вирішення поставленого завдання відомих інструментів виявиться недостатньо, то перед контролінгом може бути поставлено ще й завдання розроблення нових методик та інструментів.

Технологія контролінгу передбачає реалізацію циклу окремих етапів: визначення цілей діяльності, встановлення планових показників діяльності, облік і контроль фактичних показників діяльності, аналіз фактичних показників, тобто порівняння їх з плановими, визначення причин відхилень, коригування цілей [59, С. 141] (рис. 1.2).

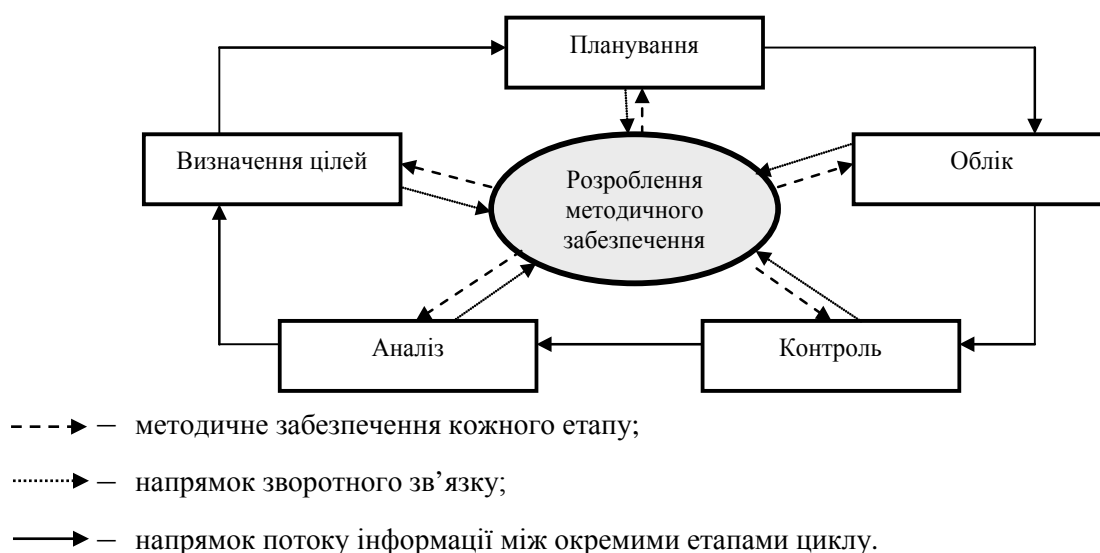


Рис. 1.2. Цикл контролінгу

На етапі планування завданням контролінгу, на наш погляд, є формалізація цілей через систему показників, тобто визначається система показників, нормативи цих показників і методика їх розрахунку, які б найбільш достовірно свідчили про досягнення цілей. Завданням обліку є збір фактичної інформації за встановленими показниками. В процесі контролю визначаються відхилення фактично досягнутих значень показників від запланованих нормативів. На етапі аналізу з'ясовуються причини зареєстрованих відхилень, визначається їхній потенційний вплив на ймовірність досягнення цілей. Визначення цілей передбачає розроблення альтернативних управлінських рішень для подальшої мінімізації відхилень. В свою чергу, прийняті управлінські рішення вимагають корекції системи показників на новому колі циклу контролінгу.

Для всіх етапів циклу контролінг розробляє методичне забезпечення, тобто здійснює формування і вдосконалення інформаційної системи кожного етапу, стандартизацію інформаційних носіїв та каналів, відбір інструментарію, визначення параметрів застосування інструментів, тощо.

Для виконання покладених на нього в сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю функцій контролінг використовує ряд інструментів, найбільш поширеними серед яких є: таргет-костинг, кайзен-костинг, стандарт-костинг, ФВА, метод АВС, АВС-аналіз, XYZ-аналіз, бюджетування, СVP-аналіз, аналіз фінансового стану, факторний аналіз, SWOT-аналіз, портфельний аналіз, система раннього попередження та реагування, бенчмаркінг.

Автором складена систематизація інструментів контролінгу за призначенням, яке є визначальним фактором при обранні інструмента для застосування (табл. 1.2). Так, для максимізації прибутку доцільно використовувати такі інструменти: таргет-костинг — на етапі впровадження нової продукції; СVP-аналіз — при визначенні мінімального обсягу виробництва конкретного продукту; АВС-аналіз, портфельний аналіз — при оптимізації портфелю продукції, переліку клієнтів, ресурсів; ФВА — для залучення нових клієнтів, збільшення частки ринку.

Таблиця 1.2

**Інструменти контролінгу зовнішньоекономічної діяльності**

Інструмент	Сутність інструмента	Етап циклу фінансового контролінгу, на якому застосовується інструмент	Призначення інструмента
1	2	3	4
Таргет-костинг	Розрахунок собівартості виробу за заздалегідь встановленою ціною, яка визначається за допомогою маркетингових досліджень і є очікуваною ринковою ціною продукту або послуги [157; 135; 123, С.150-155]	Планування, облік	Застосовується на етапі проектування нового виробу або модернізації старіючого. Доцільно використовувати на підприємствах, що працюють в умовах жорсткої конкуренції
Кайзен-костинг	Забезпечення необхідного рівня собівартості продукту і пошук можливостей зниження витрат до деякого цільового рівня. Встановлюється відхилення фактично досягнутого скорочення витрат від запланованого [157; 60; 123, С.150-155]	Планування, контроль, аналіз	Застосовується для скорочення витрат на виробництво виробів, розроблених раніше
Стандарт-костинг	Система обліку витрат і калькулювання собівартості з використанням нормативів витрат [60]	Планування, облік	Використовується в галузях, в яких ціни на ресурси відносно стабільні, а сама продукція не змінюється протягом тривалого періоду
ФВА (функціонально-вартісний аналіз)	Досягнення найвищого рівня задоволення споживчих властивостей продукції за рахунок аналізу та вибору таких характеристик продукту, які мають найбільший вплив на його ефективність та конкурентоздатність, при одночасному зниженні усіх видів виробничих витрат [141; 86, С.10; 17; 69; 47, С.70-72]	Планування, аналіз, визначення цілей	Застосовується для оптимізації життєвого циклу проекту продукції і більш ефективного використання ресурсів, збільшення прибутків, підвищення якості, збільшення частки ринку
Метод ABC (Activity Based Costing)	Метод калькулювання, що передбачає спочатку групування накладних витрат за основними видами діяльності, а потім розподіл їх між видами продукції, виходячи з того, які види діяльності потрібні для виготовлення цієї продукції [141; 72; 121]	Планування, облік	Метод забезпечує більш точне визначення вартості певного продукту, особливо у випадках, коли непрямі витрати перевищують прямі
ABC-аналіз	Ранжування об'єктів за різними параметрами. В основі аналізу лежить правило Парето, або принцип 80/20, згідно з яким 20% зусиль забезпечують 80% результату, а решта 20% результату досягається 80% зусиль [53, С.170 – 172; 96; 70, С.138-142; 102; 6; 24]	Аналіз, визначення цілей	Може застосовуватися для виявлення найбільш продуктивних видів діяльності, найбільш ефективних ресурсів, найкращих клієнтів та ін. залежно від їх внеску до загального результату

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
XYZ-аналіз	Класифікація ресурсів за стабільністю їх споживання та фактором впевненості в очікуваному обсязі їх споживання у майбутньому [28; 102; 6; 24]	Аналіз	Застосовується для зниження витрат на закупівлю, доставку, зберігання запасів
Бюджетування	Процес планування майбутньої діяльності підприємства і оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів – погоджених планів діяльності компанії в цілому та його структурних підрозділів, виражених у кількісних фінансових показниках [141; 151, С.245-253; 50; 52; 13, С.18]. Практичне впровадження бюджетування передбачає виділення серед структурних підрозділів підприємства окремих центрів відповідальності [141; 176]	Планування, контроль, аналіз	Підвищує ефективність планування фінансових ресурсів, забезпечує гнучкість в управлінні й контролі за собівартістю продукції. Надає можливість топ-менеджеру займатися стратегічними питаннями розвитку бізнесу, в той час керівники структурних підрозділів несуть відповідальність за виконання своїх бюджетів
СVP-аналіз	Аналіз співвідношення «витрати – обсяг реалізації – прибуток», який досліджує вплив зміни обсягів виробництва на зміну фінансових результатів діяльності підприємства [40, С.163; 174; 160]	Аналіз, визначення цілей	Застосовується для визначення оптимального з точки зору максимізації прибутку співвідношення між перемінними, постійними витратами, ціною та обсягом виробництва продукції, визначення мінімального обсягу виробництва продукції, що забезпечує прибуток
Фінансовий аналіз	Передбачає факторний аналіз, аналіз фінансового стану за допомогою розрахунку показників фінансового стану та порівняння їх з аналогічними показниками минулих періодів або інших підприємств, інше [73, С.7-8; 38; 33]	Аналіз	Використовується для виявлення недоліків в структурі активів підприємства, у використанні ресурсів, а також для визначення потенціалу підприємства
SWOT-аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін підприємства [43; 39, С.16; 165]	Аналіз, визначення цілей	Використовується в стратегічному плануванні, в умовах великих обсягів інформації
Портфельний аналіз за Матрицею Бостонської Консалтингової Групи	У процесі аналізу окремі групи продукції розглядаються як відповідні стратегічні „бізнес-одиниці”, причому кожна з них оцінюється щодо прибутковості та ризикованості виробництва [43; 15; 74; 180, С.58]	Аналіз, визначення цілей	Доцільний на підприємствах, які виробляють багато видів продукції
Система раннього попередження і реагування	Особлива інформаційна система, що сигналізує керівництву про потенційні загрози та ризики, яких може зазнати підприємство, а також про додаткові шанси щодо поліпшення ефективності фінансово-господарської діяльності [164; 119, С.121-129]	Контроль	Використовується для своєчасного виявлення кризового становища на підприємстві, а також можливостей для подальшого розвитку в стратегічному періоді

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
Бенчмаркінг	Здійснюваний в режимі моніторингу процес порівняння товарів, бізнес-процесів, менеджменту та інших характеристик підприємства в цілому чи окремих його структурних підрозділів з аналогічними характеристиками інших підприємств - конкурентів [43; 11, С.136 – 139; 63, С.140-145; 97; 61, С.286-296; 91]	Аналіз, визначення цілей	Використовується з метою визначення цільових параметрів діяльності підприємства, яких потрібно дотримуватися, щоб забезпечити його стабільну конкурентоспроможність

З метою зменшення рівня витрат, підвищення прозорості використання ресурсів у виробництві, оптимізації структури витрат застосовують кайзен-костинг, стандарт-костинг, ФВА, метод АВС, XYZ-аналіз, бюджетування.

Для збереження ринкової позиції та розвитку в стратегічній перспективі, підвищення конкурентоздатності підприємства використовують ФВА, SWOT-аналіз, бенчмаркінг.

Інсансовий аналіз допоможе визначити недоліки в структурі активів підприємства, ефективність управління активами, повноту використання всіх потенційних джерел фінансування зовнішньоекономічної діяльності, в тому числі запозичених коштів, ступінь залежності від зовнішніх джерел фінансування та інше. Порівняння розрахованих показників фінансового стану підприємства з аналогічними показниками, розрахованими для минулих періодів або для інших підприємств, дозволяє визначити тенденції розвитку підприємства, його потенціал та конкурентоспроможність.

Таким чином, контролінг займає центральне місце в системі управління підприємством, охоплює всі функціональні ланки управлінської системи і здійснює вплив на кожну управлінську ланку, який підвищує ефективність функціонування всієї системи управління.



### **1.3 Аналіз специфіки застосування контролінгу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства**

Зовнішньоекономічна орієнтація машинобудівного підприємства накладає певну специфіку на його роботу. Спеціалізація підприємства на виготовленні продукції важкого машинобудування на індивідуальне замовлення (одиничне виробництво), будування об'єктів «під ключ», великі розміри підприємства посилюють прояви специфіки. Між поданням замовлення іноземному партнеру й одержанням товару проходить досить значний період часу. Продукція таких підприємств здебільшого має тривалий цикл виготовлення та гарантійного обслуговування, контракти на виготовлення продукції мають високу вартість та часто передбачають послуги з монтажу на налагодження, в окремих випадках для виконання замовлення є доцільним створення філії підприємства в країні замовника, що в свою чергу зумовлює додаткові витрати і ускладнює отримання прибутку.

У зв'язку з цим автором виділено специфічні сфери, які характерні для машинобудівного підприємства, що провадить зовнішньоекономічну діяльність, впливають на ефективність його діяльності і повинні бути сферами застосування контролінгу. При чому автор залишає поза увагою неспецифічні сфери застосування контролінгу, тобто притаманні також підприємствам, що провадять свою господарську діяльність в межах України.

Виділені автором специфічні сфери застосування контролінгу на машинобудівному підприємстві, що провадить зовнішньоекономічну діяльність, відрізняються за характером наявних ресурсів і обмежень, що впливають на управлінську діяльність у кожній сфері: ресурси і обмеження правового характеру, ресурси і обмеження економічного характеру, людські ресурси і обмеження (рис. 1.3).

Розглянемо кожну зі специфічних сфер застосування контролінгу більш детально.



Рис. 1.3. Специфічні сфери застосування контролінгу на машинобудівному підприємстві, що провадить зовнішньоекономічну діяльність (узагальнення автора)

**Адаптація до зовнішньої правової системи.** Законодавства України та інших країн-контрагентів мають певні розбіжності, які можуть породжувати невизначеність та недовіру в стосунках з іноземними партнерами, обмежувати отримання прибутку від реалізації зовнішньоекономічних контрактів, а іноді і взагалі перешкоджати провадженню такої діяльності. Крім того, спірні питання, що виникають між вітчизняним підприємством та його іноземним контрагентом під час виконання зовнішньоекономічного контракту, та з яких неможливо досягнути згоди шляхом перемовин, виносяться на розгляд міжнародних судових інстанцій. Завданням контролінгу є організація та контроль на машинобудівному підприємстві, що провадить зовнішньоекономічну діяльність, роботи у сфері адаптування діяльності підприємства до законодавства країни – потенційного контрагента з метою мінімізації ризиків виникнення збитків або втрати прибутку. Тобто, на підприємстві повинен бути призначений фахівець або організований структурний підрозділ (юридичний відділ), до обов'язків якого відноситиметься вивчення

законодавства країн, що можуть бути замовниками продукції або постачальниками сировини та комплектуючих, міжнародної судової системи, надання експертних висновків щодо можливостей та порядку співпраці з іноземними контрагентами конкретної країни, а також, за необхідності, ініціювання та участь у судових розглядах. Контролінгова служба підприємства повинна визначити завдання такому фахівцю/підрозділу, порядок взаємодії з іншими підрозділами підприємства та показники для оцінки ефективності його роботи.

Застосування контролінгу у сфері «адаптація до зовнішньої правової системи» повинне враховувати ресурси і обмеження правового характеру.

**Управління витратами.** Сфера застосування контролінгу «управління витратами» є найширшою серед усіх специфічних сфер застосування контролінгу на машинобудівному підприємстві, що веде зовнішньоекономічну діяльність. Автором виділені такі складові цієї сфери:

- валютний контроль;
- митне регулювання;
- особливості оподаткування;
- банківські обмеження;
- міжнародні перевезення;
- вивчення ринків ресурсів;
- закордонні відрядження.

*Валютний контроль.* В межах цієї роботи валютним контролем ми називаємо процес забезпечення на українському підприємстві, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, своєчасного повернення валюти на територію України, який регулюється Законом України «Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті» [46]. Згідно з вимогами законодавства виручка підприємств-резидентів у іноземній валюті підлягає зарахуванню на їх валютні рахунки не пізніше 90 календарних днів з дати митного оформлення продукції, що експортується, а в разі експорту робіт (послуг), прав інтелектуальної власності – з моменту підписання акту або іншого документа, що засвідчує виконання робіт,

надання послуг, експорт інтелектуальної власності [46; 31]. В разі проведення імпоротної операції на умовах відстрочення поставки, таке відстрочення не може перевищувати 90 календарних днів з моменту здійснення авансового платежу. В обох випадках перевищення зазначеного строку потребує висновку Міністерства економічного розвитку України, про продовження строку розрахунків у іноземній валюті (далі – Висновок). Контроль за додержанням строків повернення валюти на територію України покладено на банки, що обслуговують розрахунки з іноземними контрагентами. Порушення строку розрахунків тягне за собою санкції з боку держави від пені, що стягується за кожний день прострочення у розмірі 0,3% від суми заборгованості, до заборони провадження зовнішньоекономічної діяльності, а також призводить до втрати довіри та погіршення стосунків з державними органами та банками.

Завдання контролінгу в межах валютного контролю полягає в організації безперервного відстеження потоків валютних цінностей, що належать підприємству, в Україну та за її межі в розрізі виробничих замовлень, а також замовлень на поставку імпортованих матеріалів, комплектуючих і обладнання з метою виявлень ризику порушення строку повернення валюти і своєчасного вжиття заходів для подовження таких строків.

*Митне регулювання.* Значна частка витрат, пов'язаних із веденням зовнішньоекономічної діяльності, виникає через необхідність виконання умов митного кодексу України [98], яким визначено перелік та розмір обов'язкових платежів під час перетину вантажем кордонів України та регламентується митна процедура.

Завданням контролінгу є організація своєчасної підготовки всіх необхідних документів для митного оформлення вантажу з метою уникнення зайвих простоїв вантажу на території митниці і додаткових витрат на оплату послуг митного терміналу. Крім того, контролінг повинен вирішити питання обрання зовнішнього митного брокера або придбання підприємством власної ліцензії на провадження брокерської діяльності.

*Особливості оподаткування. Особливості оподаткування*

зовнішньоекономічної діяльності пов'язані з необхідністю врахування положень певних міжнародних угод. Так, розмір ставки податку на прибуток може бути зменшений внаслідок застосування положень відповідної міжнародної угоди про уникнення подвійного оподаткування. На сьогоднішній день Україна має ратифіковані угоди про уникнення подвійного оподаткування з багатьма країнами світу. Розрахунок суми податку на додану вартість, що сплачується при розмитненні імпортованого товару, ґрунтується на митній вартості товару, під час визначення якої враховуються положення Генеральної угоди з тарифів і торгівлі (ГАТТ 1947) [20]. Крім того, законодавством України встановлені пільги для певних груп суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності [114, 46].

*Банківські обмеження.* У багатьох випадках експорт продукції вітчизняними машинобудівними підприємствами потребує додаткових коштів для фінансування іноземних дебіторів, що зумовлює використання банківських кредитів [107, С.119], що в свою чергу передбачає виконання певних умов, встановлених банком, підготовку низки документів, сплату відсотків за користування кредитом.

Декретом Кабінету Міністрів України [31] встановлено, що розрахунки між нерезидентами та резидентами України здійснюються лише через уповноважені банки в порядку, встановленому Національним банком України. Останній, в свою чергу, висунув ряд вимог щодо строків проведення розрахунків в іноземній валюті, контролю додержання таких строків та порядку їх подовження [56]. Саме на банківські установи покладено здійснення контролю своєчасності проведення валютних розрахунків. Крім того, НБУ накладено обмеження щодо обсягу залишків валютних коштів на рахунках вітчизняних підприємств і запроваджено вимоги щодо обов'язкового продажу на міжбанківському валютному ринку України надходжень в іноземній валюті у вигляді валютної виручки резидентів від продажу товарів за зовнішньоекономічними договорами [117].

Для фінансування діяльності закордонних філій та представництв підприємство повинне отримувати індивідуальну ліцензію від Національного

банку України на розміщення валютних цінностей на банківських рахунках за межами України [115].

Зовнішньоекономічна діяльність машинобудівного підприємства може бути пов'язана із здійсненням інвестицій в іноземні підприємства. Таке підприємство має отримати від Національного Банку України ліцензію на здійснення інвестицій за кордон [55].

Крім того, як імпортер, так і експортер, здійснюючи зовнішньоекономічні операції в іноземній валюті, несуть певні втрати через несприятливі зміни обмінних курсів валюти.

*Міжнародні перевезення.* Здійснення зовнішньоекономічних операцій машинобудівними підприємствами пов'язане з проведенням міжнародних перевезень, що вимагає додаткових витрат. З метою зниження витрат коштів на оплату послуг перевізників необхідні чітка організація процесу на кожному етапі для уникнення невиправданих простоїв транспорту, обрання найкоротшого маршруту, ефективного завантаження транспортного засобу, знання положень системи Інкотермс.

*Вивчення ринків ресурсів.* В сфері управління витратами підприємства для машинобудівного підприємства, що веде зовнішньоекономічну діяльність, специфічним є необхідність постійного вивчення зовнішніх ринків з метою пошуку більш ефективних ринків сировини та комплектуючих для виробництва, а також обладнання з огляду на співвідношення ціни і якості.

*Закордонні відрядження.* Закордонні відрядження працівників є більш витратними ніж відрядження в межах України. Підвищені витрати пов'язані з оплатою таких обов'язкових платежів, як отримання візи, оплата проїзду на значні відстані, часто – це оплата авіаквитків, оплата обов'язкового страхового забезпечення, можливо, залучення перекладачів, а також компенсація використаних відрядженим працівником валютних коштів на проживання, харчування та інші добові витрати. На машинобудівних підприємствах, які здійснюють постачання обладнання з подальшим виконанням пусконаладжувальних робіт та гарантійним

обслуговуванням або будівництва об'єкту «під ключ», витрати на закордонні відрядження можуть бути суттєвими.

Застосування контролінгу у сфері «управління витратами» повинне враховувати ресурси і обмеження правового та економічного характеру.

**Управління доходами.** В сфері управління доходами підприємства для машинобудівного підприємства, що веде зовнішньоекономічну діяльність, специфічним є необхідність постійного вивчення зовнішніх ринків з метою розширення та удосконалення ринків збуту продукції. Завданням контролінгу є формування замовлень маркетинговій службі на аналіз існуючих ринків збуту та зовнішніх замовників, пошук нових, складання комерційних пропозицій потенційним замовникам. Критерії для оцінки потенційних іноземних замовників, крім наявності попиту на конкретну продукцію, повинні включати показники надійності країни замовника як платника, рівень розвитку (багатства) країни замовника як індикатора готовності платити вищу ціну за вищу якість.

З огляду на рівень забезпеченості виробництва замовленнями, а також на рівень завантаження виробничих потужностей контролінг має визначати стратегію подальшого підвищення доходів: управління портфелем замовлень, цінова політика, інвестиційна політика, інноваційний розвиток, тощо.

Застосування контролінгу у сфері «управління доходами» повинне враховувати ресурси і обмеження економічного характеру.

**Управління персоналом.** Специфіка роботи машинобудівного підприємства, що провадить зовнішньоекономічну діяльність, висуває певні вимоги до працівників окремих категорій. Політика підприємства щодо формування персонального складу працівників підприємства повинна формуватися з урахуванням необхідності ведення перемовин з іноземними контрагентами, складання документів мовами та згідно з законодавством інших держав, виконання виробничих завдань поза межами України. Першочерговим завданням контролінгу в цій сфері є здійснення вибору з огляду ефективності: компанія буде наймати працівників на постійне місце роботи або за сумісництвом чи користуватиметься послугами інших спеціалізованих

підприємств на умовах аутсорсінгу. Крім цього контролінгова служба повинна завчасно інформувати відділ кадрів про зміни у вимогах до працівників, з огляду на змінення зовнішніх контрагентів, для своєчасного укомплектування штату працівників потрібними фахівцями, або укладення договорів про надання послуг сторонніми організаціями.

Специфічними вимогами до працівників машинобудівного підприємства, що провадить зовнішньоекономічну діяльність, є знання іноземних мов, знання законодавства інших країн та законодавства України із зовнішньоекономічної діяльності, готовність до закордонних відряджень.

Застосування контролінгу у сфері «управління персоналом» повинне враховувати людські ресурси і обмеження.

Таким чином, управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних машинобудівних підприємств має специфічні сфери, які є джерелом виникнення додаткових доходів та витрат і повинні стати напрямками застосування контролінгу.

## **Висновки до розділу 1**

Питаннями розвитку теоретичних аспектів, а також практичного впровадження контролінгу в управління підприємств займались численні науковці України та інших держав. Вченими висвітлено історичні передумови виникнення контролінгу, запропоновані численні формулювання поняття «контролінгу», визначено його місце в системі управління підприємством. Не зважаючи на велику кількість робіт з цього питання, існують розбіжності в поглядах різних науковців на сутність контролінгу, його функції, завдання та роль, які він має відігравати на підприємстві.

Науковцями досліджувались можливість та особливості впровадження контролінгових технологій до різних сфер управління: управління витратами, управління фінансами, управління персоналом, управління інвестиціями, управління інноваціями, управління логістичними процесами тощо. Приділено увагу особливостям та перспективам застосування контролінгу на машинобудівних



підприємствах. Певні вчені переймалися проблемами підвищення ефективності господарювання підприємства, а також ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств зокрема.

Численні наукові роботи присвячені розробленню рекомендацій щодо практичного впровадження контролінгу на вітчизняних підприємствах різних галузей економіки, а також організації контролінгової служби на підприємстві. Вченими визнана необхідність розроблення методики оцінювання роботи контролінгової служби на підприємстві, відомі спроби різних науковців в цьому напрямі досліджень, сформульовані певні рекомендації, проте на сьогодні ефективна методика відсутня.

Успішне впровадження контролінгу в практику управління неможливе без чіткого розуміння поняття «контролінг», його функцій та місця в системі управління. Більшість вчених розглядають поняття контролінгу з позиції системного підходу, менша кількість – з позиції процесного. Одні науковці вбачають у контролінгу лише концепцію управління, інші відносять до функцій контролінгу прийняття управлінського рішення і його інформаційне забезпечення. Майже всі вчені переконані, що головне завдання контролінгу — забезпечення досягнення мети господарювання.

Основними рисами контролінгу, на нашу думку, є здатність до ефективного інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень, системність підходу до збору інформації, використання зворотного зв'язку, здатність до саморегулювання і орієнтація на досягнення мети.

Вченими доведене існування проблеми недостатньої обґрунтованості управлінських рішень на сучасних українських підприємствах. Всіх вчених, що займаються дослідженням питань, пов'язаних з контролінгом, об'єднує впевненість в спроможності контролінгу підвищити рівень обґрунтованості управлінських рішень.

На думку науковців, рішення про впровадження контролінгу на підприємстві повинне підтримуватись такими аргументами: наявність економічних і управлінських проблем, а також встановлення доцільності впровадження

контролінгу, тобто перевірка наявності достатніх ресурсів та прогнозування результату від впровадження.

Численні дослідження науковців, а також проведений автором аналіз активності, прибутковості машинобудівної галузі економіки та специфіки управління зовнішньоекономічною діяльністю, висвітили незадовільний стан і негативні тенденції розвитку машинобудівної галузі.

В процесі контролінгу зовнішньоекономічної діяльності машинобудівного підприємства можна виокремити технологічні етапи: визначення цілей, планування, облік, контроль, аналіз. На кожному етапі контролінгом виконуються певні завдання і застосовуються певні управлінські інструменти. Здебільшого, використовувані контролінгом інструменти є універсальними і можуть застосовуватися у різних сферах. Проте, якщо для забезпечення реалізації поставлених цілей відомих інструментів виявиться недостатньо, перед контролінгом може бути поставлене ще й завдання розроблення нових методик та інструментів.

Специфічність застосування контролінгу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних машинобудівних підприємств полягає у необхідності враховувати і ретельно планувати витрати, спричинені взаємодією з певними інститутами державної влади України, інших країн, вимогами міжнародних угод та законодавства інших держав – контрагентів, вітчизняного податкового, митного законодавства, обмеженнями з боку ліцензування, регулювання міжнародними банківськими операціями, міжнародними перевезеннями, а також національними, мовними відмінності країн, валютними коливаннями. Нами виділено чотири специфічні сфери: адаптація до зовнішньої правової системи, управління витратами, управління доходами, управління персоналом. Кожній сфері властива наявність певних ресурсів та обмежень, які, в свою чергу, можна групувати за трьома типами: ресурси та обмеження правового характеру, ресурси та обмеження економічного характеру та людські ресурси та обмеження. Характер наявних ресурсів та обмежень вкупі зі сформульованою метою діяльності зумовлює обрання тих чи інших методів та інструментів контролінгу.

Таким чином, в сфері управління машинобудівним підприємством України, що провадить зовнішньоекономічну діяльність, існують невирішені проблеми. З іншого боку, в науці наявні дослідження і певний успішний досвід щодо впровадження контролінгу в різні сфери управління підприємством. З огляду на сказане вище, автор вважає наступне:

- 1) впровадження контролінгу здатне вирішити певні проблеми управління машинобудівним підприємством, що займається зовнішньоекономічною діяльністю, підвищити його ефективність;
- 2) існує необхідність розроблення показників для визначення економічної доцільності впровадження контролінгу в систему управління машинобудівним підприємством, що займається зовнішньоекономічною діяльністю;
- 3) потребують визначення критерії, за якими можна ранжувати різні машинобудівні підприємства за ступенем економічної доцільності впровадження контролінгу в систему управління;
- 4) потребує реформування організація процесу валютного контролю на машинобудівному підприємстві з метою мінімізації ризиків порушення державних вимог в сфері валютного регулювання.

Результати дослідження розділу 1 дисертації опубліковані у [82, 83, 126, 129; 132].

## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### **2.1 Науково-методичний підхід до оцінки економічного ефекту від впровадження контролінгу та формування регламенту процесу валютного контролю машинобудівного підприємства**

Валютний контроль є однією зі специфічних сфер застосування контролінгу на вітчизняному машинобудівному підприємстві, що провадить зовнішньоекономічну діяльність. З метою досягнення максимального результату від впровадження контролінгових технологій бажано охоплювати реформуванням всю систему управління зовнішньоекономічною діяльністю. Проте, за відсутності ресурсів для такого реформування можливе впровадження контролінгу лише в окремі специфічні сфери.

Далі розглянемо особливості та шляхи визначення економічного ефекту від впровадження контролінгу в валютний контроль машинобудівного підприємства. На погляд автора, запропонований в цьому розділі метод встановлення економічного ефекту від впровадження контролінгу може бути використаний і стосовно інших специфічних сфер застосування контролінгу в управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Управлінськими рішеннями з питань валютного контролю є рішення про подання звернення до Міністерства економічного розвитку і торгівлі України з проханням про продовження терміну повернення валюти (далі – Звернення); подання судового позову на контрагента; вживання заходів для проведення своєчасних розрахунків за зовнішньоекономічним контрактом. Ключовим моментом валютного контролю є розрахунок суми заборгованості з валюти та граничних

термінів її повернення. Для здійснення таких розрахунків використовується масив даних з платежів, даних з експорту та імпорту продукції або послуг.

Традиційно на підприємствах зазначені дані обліковуються окремо. Фінансовим управлінням провадиться облік платежів, тобто формується електронна база платіжних доручень. Управління із зовнішньої діяльності здійснює облік документів з експорту та імпорту продукції та послуг, тобто формує базу вантажних митних декларацій – у разі експорту або імпорту товарів, та базу актів виконаних робіт – у разі експорту або імпорту робіт. При чому часто відокремлюють облік імпортних операцій від обліку експортних операцій та облік товарів від обліку робіт, відносячи їх до функцій різних окремих підрозділів підприємства. Контроль стану виконання контракту здійснює, як правило, інженерно-технічний підрозділ, а подання Звернення до Мінекономрозвитку для отримання Висновку – юридичне управління.

Таким чином, в процесі валютного контролю задіяні декілька структурних підрозділів, які формують власні електронні бази даних, що мають на меті задовольняти потреби цих підрозділів і часто не узгоджуються з базами даних інших структурних підрозділів. Пов'язує всі перелічені підрозділи підприємства працівник чи група працівників, до функцій яких віднесено проведення власне розрахунку сум заборгованості з валюти за кожною зовнішньоекономічною операцією та граничних термінів їх повернення.

Через неузгодженість або відсутність електронних баз даних різних підрозділів розрахункова робота здійснюється майже вручну, частково інформація дублюється у декількох електронних базах, що характеризується великими витратами часу та високим рівнем ймовірності виникнення помилки, які тягнуть за собою сплату штрафів.

З метою зменшення витрат на процес валютного контролю, в тому числі витрат на сплату штрафів через помилки у розрахунках, на підприємстві є доцільним впровадження системи контролінгу, яка здатна об'єднати та координувати діяльність всіх структурних підрозділів підприємства задля досягнення мети — ліквідації перелічених витрат.

Особливістю системи контролінгу є використання інформаційних технологій, які забезпечують опрацювання великих баз даних [87, С.51 – 57]. Ключовим моментом впровадження контролінгу в процес валютного контролю є створення й налагодження системи обміну інформацією на базі єдиної інтегрованої електронної системи, яка повинна охоплювати відомості з усіх задіяних структурних підрозділів, автоматично виконувати необхідні розрахунки, виявляти критичні ситуації та складати інформаційні звіти для прийняття управлінського рішення. До основних функцій контролера має відноситись визначення критеріїв для відбирання інформації, необхідної для здійснення цього процесу, вибір показників для визначення слабких місць ситуації, аналіз сформованих звітів та підготовка альтернативних варіантів управлінського рішення.

Вченими визначено такі етапи контролінгу: планування, облік, контроль, аналіз, визначення цілей [59, С.16 – 30]. Стосовно процесу валютного контролю для кожного етапу контролінгу можна визначити конкретні завдання.

На етапі планування контролер повинен встановити для кожного структурного підрозділу систему показників та відомостей, за якими необхідно вести облік, яка в свою чергу визначить структуру бази даних. Крім того контролер розроблює критичний показник і його рівень, наближення до якого буде сигналізувати про виникнення критичної ситуації, що потребує прийняття управлінського рішення. Стосовно процесу валютного контролю — це кількість днів до гранично допустимої дати повернення валюти.

Далі, на етапі обліку, підрозділи мають формувати та обслуговувати електронні бази даних за визначеною структурою. Обов'язковою вимогою до інтегрованої електронної системи контролінгу процесу валютного контролю є її універсальність і одиничність. Тобто в результаті впровадження цієї системи кожний структурний підрозділ припинить формувати власні відокремлені бази даних, а натомість візьме участь у створенні єдиної інтегрованої електронної системи шляхом внесення у відповідний розділ даних, облік яких віднесено до функцій цього підрозділу. Структура єдиної інтегрованої електронної системи повинна задовольняти як

внутрішні потреби підрозділу, який відповідальний за облік конкретного виду даних, так і потреби у інформації інших підрозділів, які матимуть дозвіл на перегляд потрібної інформації. Таким чином, обслуговування єдиної інтегрованої електронної системи не вимагатиме збільшення загальних витрат часу, відбудеться лише їхній перерозподіл і навіть часткове вивільнення. При цьому, робочий час, що витрачається на формування та обслуговування відокремлених електронних або паперових баз даних, буде витрачатися на обслуговування єдиної інтегрованої електронної системи. Одночасно усунення дублювання інформації, а також необхідності ведення листування серед структурних підрозділів з приводу надання інформації зумовлює економію робочого часу.

На етапі контролю завданням контролінгу є здійснення автоматичного розрахунку суми заборгованості з валюти та граничних термінів її повернення, а також критичного показника за кожною зовнішньоекономічною операцією за кожним контрактом, а також розрахунок виплачених штрафів.

На етапі аналізу контролер має визначати ймовірність своєчасного повернення валюти за контрактом, стосовно якого критичний показник сигналізує про виникнення критичної ситуації, і при необхідності встановлювати доцільність подання Звернення або судового позову, а також аналізувати причини виникнення штрафів.

На останньому етапі контролінгового циклу – визначення цілей – контролер повинен сформулювати альтернативні варіанти управлінського рішення щодо подальших дій за кожним зовнішньоекономічним контрактом, за яким виникла критична ситуація, при необхідності уточнювати критичний показник, а також здійснювати подальше удосконалення процесу валютного контролю з метою зменшення витрат.

Питання визначення ефекту та ефективності функціонування контролінгу досліджувалось різними вченими. Меленюк В.О. пропонував розраховувати економічну ефективність як відношення приросту грошового потоку до приросту обсягу додаткових витрат, пов'язаних з впровадженням контролінгової системи [94].

Економічний ефект від впровадження системи контролінгу в процес валютного контролю, на наш погляд, можна підтвердити, встановивши факт зменшення поточних витрат. Поточні (середньомісячні) витрати процесу валютного контролю  $B$  мають дві складові:

$$B = B_z + B_{ш}, \quad (2.1)$$

де  $B_z$  – поточні витрати на заробітну плату працівників підприємства, задіяних в процесі валютного контролю, грош. од.;

$B_{ш}$  – поточні витрати на сплату штрафів за порушення строків розрахунків за зовнішньоекономічними контрактами, грош. од.

Оскільки, як зазначалось вище, впровадження системи контролінгу не тягне за собою додаткових витрат робочого часу працівників підприємства на цей процес, то і витрати на заробітну плату залишаться без змін, за винятком витрат на заробітну плату тих працівників, які виконують розрахунок сум заборгованості з валюти за кожною зовнішньоекономічною операцією та граничних термінів їх повернення. Що стосується останніх, то із впровадженням автоматизації розрахунків такі працівники будуть вивільнені, а витрати на оплату їхньої праці з даного процесу будуть усунені.

Основною причиною порушення строків валютних розрахунків та сплати штрафів є непрозорість, громіздкість існуючої системи обміну інформації, ручний режим виконання розрахунків. Із впровадженням контролінгу та автоматизацією розрахунків на основі єдиної інтегрованої електронної системи інформація стане більш прозорою та доступною, управлінські рішення — більш обґрунтованими та своєчасними, вірогідність виникнення помилок і витрати на сплату штрафів — зведеними до мінімуму.

Таким чином, поточний економічний результат від впровадження контролінгу в процес валютного контролю  $P$  можна розглядати як економію від зменшення поточних витрат:



$$P = B_3 \cdot K_3 + BB_{ш}, \quad (2.2)$$

де  $K_3$  – частка поточних витрат на заробітну плату працівників підприємства, які виконують розрахунок сум заборгованості з валюти за кожною зовнішньоекономічною операцією та граничних термінів їх повернення, у поточних витратах на заробітну плату всіх працівників підприємства, задіяних в процесі валютного контролю, і усунення яких становить економію ресурсів від впровадження контролінгу;

$BB_{ш}$  – економія від усунення поточних витрат на сплату штрафів за порушення строків розрахунків за зовнішньоекономічними контрактами, грош.од.

Для розрахунку річного економічного результату від впровадження контролінгу в процес валютного контролю пропонується використовувати річні витрати на заробітну плату всіх працівників підприємства, задіяних у процесі валютного контролю та річні витрати на сплату штрафів за порушення строків розрахунків за зовнішньоекономічними контрактами; відповідно для визначення середньомісячного економічного результату від впровадження контролінгу в процес валютного контролю до розрахунку включаються середньомісячні обсяги зазначених витрат.

Впровадження системи контролінгу на підприємстві потребує здійснення одноразових витрат на розроблення та освоєння контролінгової системи. Ці витрати, переважно, полягають у витратах на заробітну плату працівників, що задіяні у створенні інтегрованої електронної системи, якщо ця система створюється власними силами підприємства, або у витратах на оплату послуг зовнішніх фахівців. Залежно від обсягів зовнішньоекономічної діяльності на різних машинобудівних підприємствах можуть відрізнятись складність та вартість впровадження інтегрованої електронної системи, такі витрати необхідно враховувати при визначенні ефективності впровадження контролінгу.

В свою чергу, поточний економічний результат у вигляді зменшення витрат, додаткових якісних переваг у вигляді спрощення системи документообігу на

підприємстві, підвищення прозорості, доступності інформаційних ресурсів, своєчасності отримання інформації в стратегічній перспективі приводить до мультиплікативного економічного ефекту в результаті підвищення довіри та зацікавленості зовнішніх контрагентів підприємства у довгостроковому періоді і, як наслідок, зростання обсягів замовлень та прибутку підприємства.

Через те, що здійснення одноразових витрат та отримання економічних результатів рознесені за часом, необхідно дисконтувати грошові потоки майбутніх періодів до моменту початку вчинення заходів з розроблення контролінгової системи.

Чисту дисконтовану вартість проекту з впровадження системи контролінгу у процес валютного контролю *ЧДВ* пропонується розраховувати за формулою:

$$ЧДВ = \sum_{t=1}^N \frac{B_{3t} \cdot K_{3t} + BB_{штt} - B_{Pt} - B_{Kt} + M_{Pt}}{(1 + r/100)^t}, \quad (2.3)$$

де  $B_{3t}$  – поточні витрати на заробітну плату всіх працівників підприємства, задіяних у процесі валютного контролю  $t$ -го періоду, грош. од.;

$K_{3t}$  – частка поточних витрат на заробітну плату працівників підприємства, які виконують розрахунок сум заборгованості з валюти за кожною зовнішньоекономічною операцією та граничних термінів їх повернення, у поточних витратах на заробітну плату всіх працівників підприємства, задіяних у процесі валютного контролю, та усунення яких становить економію ресурсів від упровадження контролінгу в  $t$ -му періоді;

$BB_{штt}$  – економія від усунення поточних витрат на сплату штрафів за порушення строків розрахунків за зовнішньоекономічними контрактами  $t$ -го періоду, грош. од.;

$B_{Pt}$  – витрати на розроблення і освоєння контролінгової системи  $t$ -го періоду, грош. од.;

$B_{Kt}$  – витрати на оплату праці контролера  $t$ -го періоду, грош. од. (у разі виконання функцій контролера працівником підприємства  $B_{Kt} = 0$ , а витрати на оплату праці контролера враховуються складовою  $B_{3t} \cdot K_{3t}$ );

$M_{Pt}$  – зростання прибутку підприємства як мультиплікативний результат упровадження контролінгу у процес валютного контролю, грош. од.;

$N$  – кількість періодів від початку розроблення контролінгової системи до кінця строку її використання у процесі валютного контролю підприємства, років;

$r$  – ставка дисконтування, %.

Як свідчить формула (2.3), у розрахунку ЧДВ враховується лише та частина витрат на заробітну плату працівників підприємства, задіяних в процесі валютного контролю, яку буде усунуто завдяки реалізації заходів із впровадження контролінгу.

Кількість періодів (років), протягом яких дисконтований поточний економічний результат від впровадження контролінгу наростаючим підсумком досягне розміру одноразових витрат на розроблення і освоєння контролінгової системи (ЧДВ=0), становитиме строк окупності проекту.

Економічний ефект від впровадження контролінгу в процес валютного контролю на підприємстві можна визначити за допомогою розрахунку ЧДВ та строку окупності цього проекту.

Розрахунки економічного ефекту від впровадження системи контролінгу на прикладі ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» свідчать про те, що витрати з її впровадження окупляться протягом найближчих 5 місяців реалізації проекту, і вже на 2-му можна очікувати позитивного значення ЧДВ (табл. 2.1).

Рішення про впровадження контролінгу в управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства було б обґрунтовано недостатньо без врахування мультиплікативного результату, який неодмінно виникає у стратегічному періоді і спричинений прямим результатом.

Таблиця 2.1

**Розрахунок окупності витрат на впровадження системи контролінгу у валютний контроль ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» (складено автором на основі [140; 143])**

$V_{3t}$ , грн	25 000,00
$r$ (річна), %	15,00
Середньомісячний обсяг штрафів, що сплачувались до впровадження контролінгу, грн	10 000,00

Показник	Місяць впровадження системи контролінгу				
	1 (розроб- лення)	2 (опану- вання)	3 (опану- вання)	4 (опану- вання)	5 (викорис- тання)
Частка відвернутих штрафів у середньомісячному обсязі штрафів, %	0,00	25,00	25,00	50,00	70,00
$K_{3t}$	0,00	0,03	0,03	0,03	0,05
$V_{Pt}$ , грн	10 000,00	2 000,00	1 000,00	1 000,00	0,00
$M_{Pt}$ , грн	X	X	487,50	560,63	946,59
<b>ЧДВ, грн</b>	<b>-9 876,54</b>	<b>1 219,33</b>	<b>2 637,36</b>	<b>5 053,19</b>	<b>8 642,75</b>
<b>ЧДВ наростаючим підсумком, грн</b>	<b>-9 876,54</b>	<b>-8 657,22</b>	<b>-6 019,86</b>	<b>-966,67</b>	<b>7 676,08</b>

Чинниками мультиплікативного ефекту від впровадження контролінгу у процес валютного контролю, на погляд автора, є такі складові прямого результату:

1. *Зменшення кількості випадків порушення строків повернення валюти на територію України і суми сплачених штрафів за такі порушення завдяки підвищенню своєчасності і ефективності прийняття управлінського рішення;*
2. *Зменшення витрат на заробітну плату працівників підприємства, задіяних у процесі валютного контролю завдяки використанню інтегрованої електронної системи управління підприємством як контролінгового інструменту;*
3. *Економія робочого часу, матеріалів завдяки спрощенню системи документообігу на підприємстві, усуненню необхідності листування між структурними підрозділами підприємства з приводу отримання інформації;*
4. *Економія робочого часу завдяки підвищенню прозорості та доступності інформаційних ресурсів, своєчасності отримання інформації;*

5. *Усунення випадків сплати штрафів, нарахованих через допущені інформаційні та розрахункові помилки, спричинені дублюванням даних, ручним режимом виконання розрахунків та надання інформації; а також усунення витрат робочого часу на виправлення таких помилок завдяки підвищенню достовірності інформації.*

Зазначені фактори зумовлюють виникнення у стратегічній перспективі мультиплікативного ефекту, який, на погляд автора, полягає у збільшенні обсягів реалізації продукції, спричиненому розширенням фінансування через використання фінансових коштів, вивільнених завдяки прямому результату попередніх років, а також у таких якісних явищах:

1. *Підвищення довіри з боку державних органів – зменшення ризику застосування радикальних заходів з боку державних органів у разі виникнення порушення своєчасності повернення валюти, заохочення до розширення діяльності підприємства;*
2. *Підвищення довіри з боку банківських установ – покращання умов кредитування підприємства. В результаті виникнення такого ефекту можна очікувати зменшення витрат на залучення фінансових ресурсів, розширення кредитування (фінансування), що може привести до розширення діяльності: збільшення портфелю замовлень, підвищення обсягів випуску продукції, розширення географії поставок;*
3. *Підвищення передбачуваності взаєморозрахунків з контрагентами. Передбачуваність стосунків з контрагентами дає можливість своєчасно протягом робочого дня в звичайному режимі роботи (без роботи в екстреному режимі) аналізувати ситуацію та готувати документи і, як наслідок, – приймати більш обґрунтовані, ефективні рішення. Результатом виникнення такого ефекту буде зменшення помилок, зменшення витрат на заробітну плату через усунення праці працівників у неробочий час;*
4. *Прискорення та спрощення документованих відносин з контрагентами, що, в свою чергу, здатне підвищити привабливість підприємства для контрагентів і, як наслідок, розширити портфель замовлень і збільшити прибуток;*

5. Збільшення заробітної плати, підвищення задоволення від роботи працівників через усунення конфліктів, взаємних претензій, що, безумовно, підвищить імідж підприємства як роботодавця і надасть підприємству можливість наймати більш кваліфікованих фахівців, наслідком чого, в свою чергу, стане підвищення якості продукції, розроблення нових видів продукції.

Всі перелічені явища мультиплікативного ефекту від впровадження контролінгової системи у процес валютного контролю виникають у стратегічному періоді і мають реальний економічний результат, тобто впливають на результативність діяльності підприємства, в т.ч. на прибуток. Економічний результат може бути оцінений в грошових одиницях, тому оцінку мультиплікативного ефекту доцільно здійснювати через сукупність економічних результатів від окремих явищ. Нами систематизований зв'язок окремих мультиплікативних явищ із складовими мультиплікативного результату (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Складові мультиплікативного результату

<i>Явища мультиплікативного Ефекту</i>  <i>Складові мультиплікативного результату (МР)</i>	1.Підвищення довіри з боку державних органів	2.Підвищення довіри з боку банківських установ	3.Підвищення передбачуваності взаєморозрахунків з контрагентами	4.Прискорення та спрощення документованих відносин з контрагентами	5.Збільшення заробітних плат. Підвищення задоволення працівників
Економія робочого часу	X		X	X	
Економія матеріалів			X	X	
Розширення діяльності	X	X	X	X	
Здешевлення фінансування через розширення фінансових ресурсів		X			
Розширення збуту існуючих видів продукції			X	X	
Підвищення якості продукції, розроблення нових видів продукції		X			X
Підвищення продуктивності праці					X
УСЬОГО	МР за явищем 1	МР за явищем 2	МР за явищем 3	МР за явищем 4	МР за явищем 5

Оцінку економічного результату від виникнення мультиплікативного ефекту (мультиплікативного результату) ( $MP$ ) автор пропонує здійснювати на основі розрахованого прямого результату та коефіцієнтів мультиплікації:

$$MP = PP \cdot K_M, \quad (2.4)$$

де  $PP$  – прямий результат від впровадження системи контролінгу в процес валютного контролю (дорівнює прибутку, додатково отриманому підприємством в оперативному періоді завдяки впровадженню контролінгової системи в даний процес);

$K_M$  – загальний коефіцієнт мультиплікації.

Загальний коефіцієнт мультиплікації є сумою коефіцієнтів мультиплікації за кожним явищем. Тобто, на погляд автора, кожне явище мультиплікативного ефекту зумовлює певне збільшення прибутку, яке можна спрогнозувати, перемноживши прямий результат від впровадження системи контролінгу на коефіцієнти мультиплікації за конкретним явищем. На практиці коефіцієнти мультиплікації за кожним явищем можна оцінити експертним шляхом на підставі аналізу табл. 2.2, а саме підсумкового рядку – мультиплікативного результату за явищами.

Тоді загальний коефіцієнт мультиплікації ( $K_M$ ) можна визначити за формулою:

$$K_M = \sum_{i=1}^S K_{Mi}, \quad (2.5)$$

де  $K_{Mi}$  – коефіцієнт мультиплікації за  $i$ -им явищем;

$S$  – кількість встановлених явищ мультиплікативного ефекту.

Оскільки отримання прямого та мультиплікативного результатів від впровадження контролінгу рознесені за часом, а саме мультиплікативний результат виникає у періодах, наступних після отримання прямого результату, то формула мультиплікативного результату періоду  $t$  ( $MP_t$ ) набуває вигляду:

$$MP_t = PP_{(t-1)} \cdot K_M. \quad (2.6)$$

Формулу визначення економічного ефекту реалізації проекту із впровадження контролінгу у валютний процес на основі розрахунку чистої дисконтованої вартості проекту (*ЧДВ*) (формула 2.3) у загальному вигляді можна викласти так:

$$ЧДВ = \sum_{t=1}^N \frac{PP_t + MP_t}{(1 + r/100)^t}. \quad (2.7)$$

Якщо у формулі *ЧДВ* (формула 2.7) описати  $MP_t$  за формулою 2.6, отримаємо уточнену формулу *ЧДВ*:

$$ЧДВ = \sum_{t=1}^N \frac{PP_t + PP_{(t-1)} \cdot K_M}{(1 + r/100)^t}. \quad (2.8)$$

Таким чином, розвиток міжнародних економічних відносин, що є підґрунтям для подальшого нарощування обсягів випуску машинобудівної продукції, спричиняє ускладнення управлінських систем всередині підприємства, які на сьогодні не здатні виконувати поставлені перед ними завдання. Недосконалість систем управління зумовлює непрогресивне витрачання робочого часу та коштів, що перешкоджає отриманню прибутку від виконання зовнішньоекономічних контрактів і може взагалі поставити під загрозу можливість ведення зовнішньоекономічної діяльності. Впровадження контролінгу здатне усунути недоліки в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Оскільки застосування контролінгу вимагає певних витрат під час розроблення та освоєння системи, а також перерозподілу витрат під час подальшої експлуатації, прийняття рішення про запровадження контролінгу повинне бути ретельно обґрунтоване. Економічний ефект від впровадження контролінгу в процес



валютного контролю на підприємстві можна визначити за допомогою розрахунку ЧДВ та строку окупності проекту, при чому необхідно враховувати не тільки прямий результат від реалізації такого проекту, а і мультиплікативний, який неодмінно виникає у стратегічному періоді.

### **Методичні рекомендації щодо регламенту бізнес-процесу валютного контролю на машинобудівному підприємстві**

Організація процесу валютного контролю на машинобудівних підприємствах традиційно характеризується громіздкістю, складністю інформаційних потоків, значними обсягами паперового документообігу, дублюванням документів, низьким рівнем використання комп'ютерних можливостей під час виконання розрахунків, відсутністю чіткого розмежування відповідальності і, як наслідок, частими випадками виникнення помилок. Помилки спричиняють порушення строків проведення валютних розрахунків, що тягне за собою сплату штрафних санкцій, накладених державними контролюючими органами.

В системі інформаційних потоків, що виникають в процесі валютного контролю, беруть участь декілька структурних підрозділів підприємства, деякі можна розділити за належністю до таких сфер: сфера нефінансових документів, сфера платежів, сфера ведення договорів, сфера валютного контролю (рис. 2.1). Кожна із сфер є джерелом певних інформаційних ресурсів, які вона надає на запит структурних підрозділів з інших сфер. Так, сфера обліку нефінансових документів надає інформацію про вантажно-митні декларації та акти виконаних робіт, дати оформлення яких при експортних операціях є початком відліку строку, протягом якого необхідно провести валютні розрахунки, а при імпорتنих операціях на умовах передоплати — припиняють валютний контроль. Сфера платежів володіє інформацією про проведення платежів, при чому дата надходження валютних коштів на банківський рахунок підприємства припиняє валютний контроль за експортними операціями, а дата перерахування валюти іноземним контрагентам — розпочинає валютний контроль за імпортними операціями на умовах передоплати.

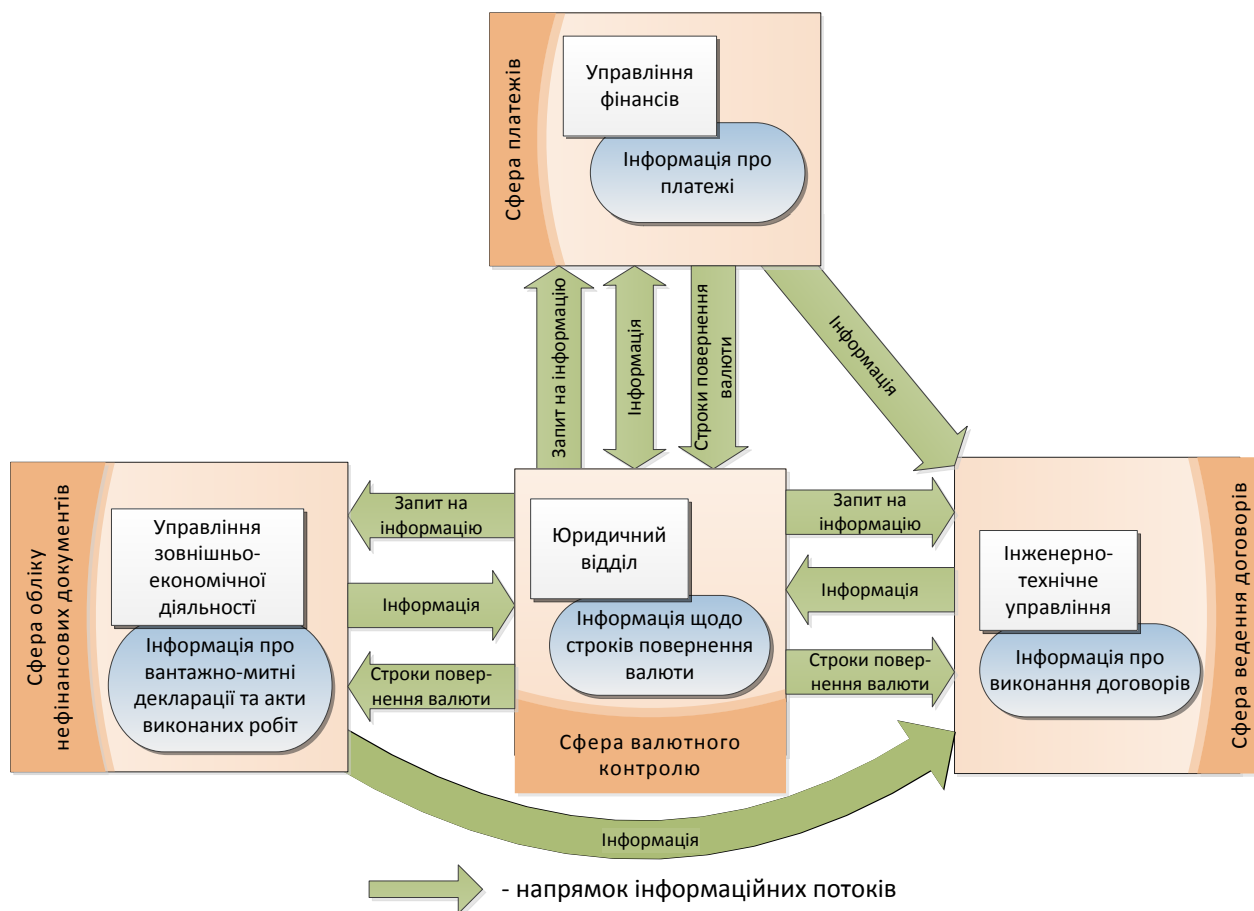


Рис. 2.1. Схема інформаційних потоків під час валютного контролю до впровадження контролінгу

Сфера ведення договорів володіє інформацією про стан виконання зовнішньоекономічних експортних договорів і орієнтовні строки завершення робіт за договором. Порушення строків виконання зобов'язань за договором, як правило, тягне за собою відстрочення оплати іноземним контрагентом, що підвищує ризик порушення строків валютних розрахунків.

Сфера валютного контролю на підставі всіх отриманих від інших сфер інформаційних ресурсів відбирає зовнішньоекономічні операції, строк розрахунків за якими добігає кінця, подає Звернення або звертається до суду і, в свою чергу, надає інформацію про подовження строку валютних розрахунків за результатами розгляду Мінекономрозвитку України поданого Звернення. Кожна з перелічених сфер може охоплювати декілька управлінь або відділів, між якими теж існують

інформаційні потоки. Таким чином, інформація дублюється декілька разів на вимогу підрозділів із різних сфер.

Аналіз документообігу, що супроводжує процес валютного контролю, свідчить про великі обсяги кореспонденції між структурними підрозділами підприємства – учасниками процесу (рис. 2.2).

При чому необхідно враховувати, що в схемі документообігу присутня циклічність, що зумовлює неодноразове повторювання виконання певних операцій і направлення відповідних документів. Крім того, наявний високий рівень залучення різних структурних підрозділів до валютного контролю.

Необхідно зазначити, що за кожним договором, як правило, здійснюється декілька платежів та складаються декілька актів виконаних робіт або видаткових накладних (вантажно-митних декларацій). Розраховувати, контролювати та продовжувати строки повернення валюти необхідно за кожним платежем або документом, що значно ускладнює процес валютного контролю. На великих машинобудівних підприємствах, що укладають довгострокові, високовартісні зовнішньоекономічні контракти, велика кількість платежів та вантажно-митних декларацій/актів виконаних робіт вельми ускладнює ведення валютного контролю.

Впровадження контролінгу в процес валютного контролю машинобудівного підприємства здатне докорінно змінити ситуацію на краще. Застосування єдиної інтегрованої електронної системи обміну інформацією спроможне значно спростити інформаційні потоки (рис. 2.3). Структурні підрозділи, що володіють інформацією, необхідною для реалізації валютного контролю, тепер звільнені від активної участі в процесі. Внесок цих підрозділів обмежується веденням свого сегменту єдиної інтегрованої електронної бази даних, в той час як обмін інформацією та розрахунок звітів здійснюється електронною системою автоматично.

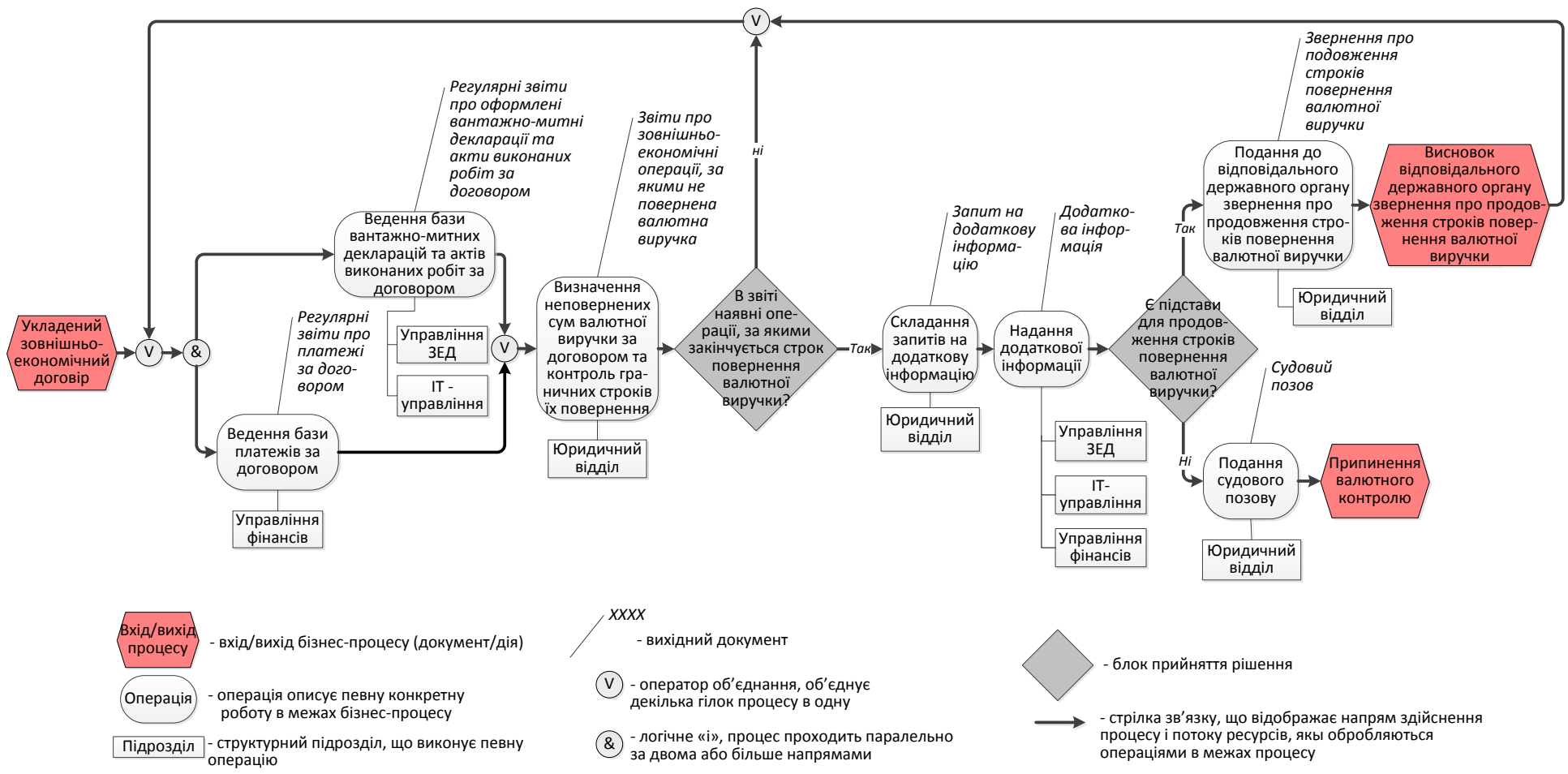


Рис. 2.2. Спрощена блок-схема процесу валютного контролю до впровадження контролінгу

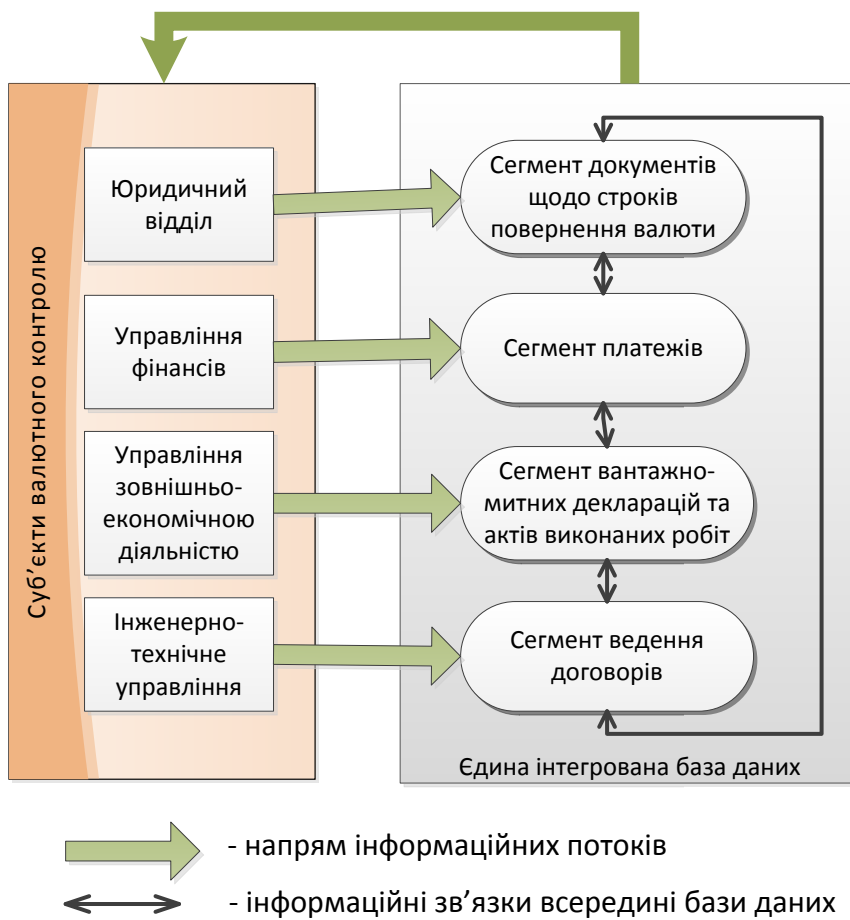


Рис. 2.3. Схема інформаційних потоків під час валютного контролю після впровадження контролінгу

Така електронна система вимагає постійного обслуговування спеціалістом, проте забезпечує високу точність розрахунків, своєчасність надання інформації, вивільнення робочого часу багатьох працівників. Валютний контроль тепер може виконуватися силами лише одного юридичного відділу.

За допомогою контролінгу суттєво скорочується обсяг паперового документообігу, що супроводжує валютний контроль (рис. 2.4). Використання єдиної інтегрованої електронної інформаційної системи повністю ліквідує листування між структурними підрозділами всередині підприємства з приводу забезпечення своєчасності проведення валютних розрахунків.

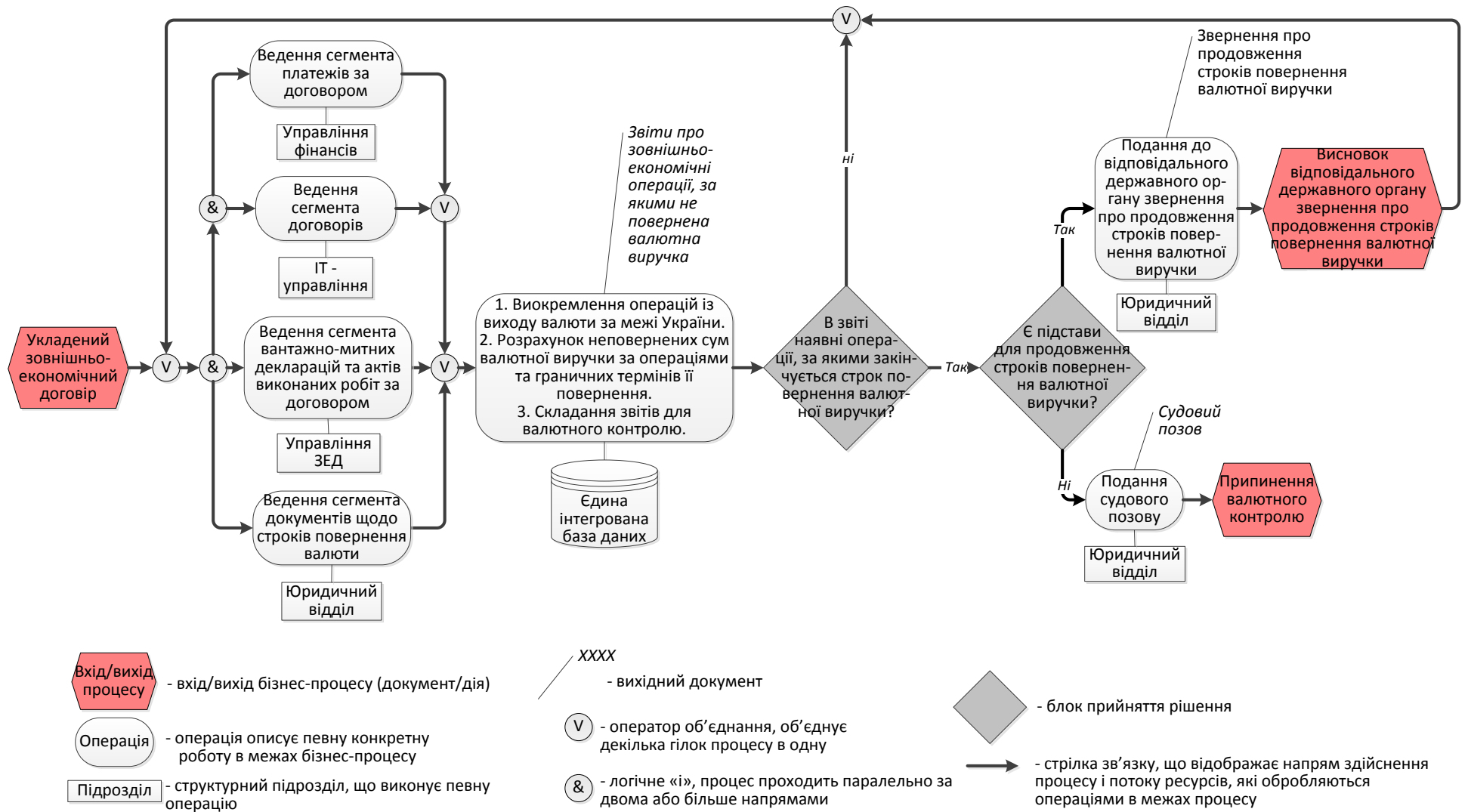


Рис. 2.4. Спрощена блок-схема процесу валютного контролю після впровадження контролінгу

## 2.2 Теоретико-методичні підходи до оцінки здатності контролінгу до саморозвитку і посилення стану економічної безпеки підприємства

Ведення зовнішньоекономічної діяльності машинобудівного підприємства характеризується мінливістю зовнішніх умов господарювання. Для успішного функціонування контролінгу на підприємстві необхідно забезпечити механізм адаптації контролінгової служби до змінних зовнішніх і внутрішніх умов функціонування. В основі такого механізму має бути система оцінки ефективності роботи контролінгової служби.

Воронкова А.Е. та Любич Б.Б. досліджуючи можливість оцінки механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства здійснили аналіз існуючих підходів до оцінки ефективності управління підприємством і запропонували розглядати роботу зазначеного механізму як діяльність, спрямовану на досягнення цілей управління, кожна з яких визначає комплекс задач [19]. Узагальнення рівнів виконання окремих задач за всіма визначеними цілями покладено в основу інтегрального показника ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства ( $I$ ):

$$I = n\sqrt{\prod_{k=1}^n X_k}, \quad (2.9)$$

де  $X_k$  – показник виконання  $k$ -ї задачі;

$n$  – кількість задач.

На погляд автора, оцінка роботи контролінгової служби має також ґрунтуватись інтегрованому показнику, що об'єднує декілька якісних показників.

Автором виділено головні напрями роботи контролінгової служби на підприємстві, що займається зовнішньоекономічною діяльністю:

1. Удосконалення організаційної структури підприємства. Процес удосконалення організаційної структури повинен передбачати визначення складу і місця підрозділів, визначення цілей і задач, які повинні вирішувати структурні

підрозділи, їх ресурсне забезпечення, розробку регламентуючих процедур, документів, положень.

2. Удосконалення системи витрачання ресурсів. В межах цього напрямку важливе значення мають формування інформаційного забезпечення підприємства, застосування інноваційних технологій в плануванні та прогнозуванні використання ресурсів, їх оптимальний розподіл, удосконалення системи мотивації кадрів.
3. Удосконалення системи адаптації та розвитку номенклатури продукції.

В межах напрямку 1 контролінг повинен забезпечувати такі характеристики організаційної структури підприємства:

1. Простота та прозорість бізнес-процесів.
2. Відсутність дублювання операцій різними підрозділами.
3. Усунення зайвого документообігу.
4. Чітке розмежування відповідальності та повноважень на окремих ланках бізнес-процесу.
5. Планування і дотримання строків виконання окремих бізнес-операцій.

В межах напрямку 2 метою контролінгу є такі характеристики системи витрачання ресурсів підприємства:

1. Передбачуваність потоків ресурсів: прямі витрати, накладні витрати, інвестиції, доходи, що в свою чергу має мінімізувати витрати на кредити та штрафні санкції.
2. Прозорість обліку ресурсів за видами витрат (прямі витрати, накладні витрати, інвестиції та більш детальна класифікація) та за виробничими замовленнями.
3. Прозорість обліку ресурсів за місцями їх виникнення (окремі підрозділи), самостійність підрозділів у плануванні витрат та доходів, а також відповідальність за дотримання планів.



4. Реалістичність оцінки прибутковості діяльності підприємства в цілому та в розрізі конкретних замовлень.
5. Реалістичність відображення майнового стану підприємства та можливість його прогнозування.

В межах напряму 3 метою контролінгу є забезпечення таких характеристик системи адаптації та розвитку номенклатури продукції:

1. Прибутковість продукції, розширення номенклатури наукомісткої продукції.
2. Належна якість продукції.
3. Висока платоспроможність замовників продукції.
4. Висока надійність країн-замовників.
5. Високий рівень забезпечення виробничих потужностей замовленнями.

Оцінити роботу контролінгу на підприємстві ( $E_c$ ) можна за допомогою сумарного показника якості системи управління зовнішньоекономічною діяльністю:

$$E_c = O + P + H, \quad (2.10)$$

де  $O$  – показник якості організаційної структури підприємства;

$P$  – показник якості системи витрачання ресурсів підприємства;

$H$  – показник якості системи адаптації та розвитку номенклатури продукції.

Автор пропонує кожній характеристиці кожного показника встановити значення, що дорівнює 1. Тоді кожний показник змінюватиметься в межах від 0 до 5, а сумарний показник якості системи управління зовнішньоекономічною діяльністю матиме значення від 0 до 25.

Рівень сумарного показника якості системи управління зовнішньоекономічною діяльністю, що дорівнює 1, характерний для підприємств, на яких контролінг ще не запроваджено, а рівень 25 свідчить про глибоке застосування і високу якість контролінгу на підприємстві.

Проміжні значення сумарного показника якості системи управління зовнішньоекономічною діяльністю свідчать про незавершеність впровадження контролінгу в управління підприємством або про присутність недоліків та недосконалість контролінгової системи, що вимагають подальшого аналізу та усунення.

Для аналізу недоліків контролінгової системи автор пропонує використовувати елементний показник якості ( $Ee$ ) у вигляді матриці:

$$Ee = \begin{bmatrix} O_1; & O_2; & O_3; & O_4; & O_5 \\ P_1; & P_2; & P_3; & P_4; & P_5 \\ H_1; & H_2; & H_3; & H_4; & H_5 \end{bmatrix}, \quad (2.11)$$

де  $O_1$ - $O_5$  – характеристики організаційної структури підприємства;

$P_1$ - $P_5$  – характеристики системи витрачання ресурсів підприємства;

$H_1$ - $H_5$  – характеристики системи адаптації та розвитку номенклатури продукції.

Значення елементного показника якості системи управління зовнішньоекономічною діяльністю  $Ee = \begin{bmatrix} 0; & 0; & 0; & 0; & 0 \\ 0; & 0; & 0; & 0; & 0 \\ 0; & 0; & 0; & 0; & 0 \end{bmatrix}$  та  $Ee = \begin{bmatrix} 1; & 1; & 1; & 1; & 1 \\ 1; & 1; & 1; & 1; & 1 \\ 1; & 1; & 1; & 1; & 1 \end{bmatrix}$

відповідають граничним значенням сумарного показника якості, що дорівнюють відповідно 0 та 25. Оцінюючи відхилення характеристик проміжних значень елементного показника якості від граничних значень, можна визначити незавершені або недосконалі ланки контролінгової системи на підприємстві.

Використовуючи матричний запис елементного показника можна формулу сумарного показника якості системи управління зовнішньоекономічною діяльністю (2.6) записати так:

$$Ec = \sum_{ij} Ee_{ij}, \quad \begin{matrix} i = 1 \dots 5 \\ j = 1 \dots 3 \end{matrix} \quad (2.12)$$

Таким чином, необхідною умовою ефективності і економічності системи ведення валютного контролю на машинобудівному підприємстві є розроблення і

використання єдиної інтегрованої електронної інформаційної системи, яка є центром обміну інформацією між структурними підрозділами і здатна суттєво підвищити прозорість інформаційної системи, точність розрахунків і продуктивність праці співробітників, зменшивши до мінімуму ризик порушення законодавчо встановлених строків проведення валютних розрахунків.

Система оцінки роботи контролінгової служби підприємства здатна виявляти слабкі місця в системі управління підприємством, надавати кількісну оцінку недосконалості системи управління за трьома напрямками: організація структури підприємства, витрачання ресурсів та адаптація та розвиток номенклатури продукції. Регулярне оцінювання роботи контролінгової служби здатне забезпечити розвиток такої служби в стратегічному періоді і утримання її на рівні найбільш повного виконання поставлених завдань з метою тривалого та результативного провадження контролінгу зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

### **Вплив контролінгу на стан економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності машинобудівного підприємства**

Економічна безпека підприємства, за визначенням Лянного Г. [88, С. 16 – 19], – це стан його захищеності від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, дестабілізаційних чинників.

Вченими запропоновано декілька методичних підходів до оцінки економічної безпеки підприємства. Основні з них передбачають:

- оцінку складових ефективності господарювання підприємства;
- аналіз показників фінансової стійкості підприємства;
- діагностику ризику виникнення кризових станів підприємства в майбутньому, прогнозування банкрутства;
- визначення ринкової вартості капіталу підприємства;
- визначення рівня ризиків господарської діяльності;
- оцінку обсягів інвестицій, необхідних для підтримання економічної безпеки підприємства [16, С.43].

Науковці виділяють різні зовнішні та внутрішні загрози ефективності діяльності підприємства. Так, Березіна Л.М. виділила три угруповання дестабілізаційних чинників:

- негативні дії, спричинені внутрішніми обставинами (недосконалість і неефективність систем планування, менеджменту, управління персоналом, цінової політики підприємства);
- негативні дії та чинники зовнішнього характеру (несприятливі тенденції на фондовому ринку, державна політика);
- форс-мажорні обставини (стихійні лиха, військові конфлікти, тощо) [5, С.39–43].

В цій роботі ми сконцентруємо увагу лише на тих дестабілізаційних чинниках, які виникають саме через провадження зовнішньоекономічної діяльності та необхідність здійснення розрахунків з іноземними контрагентами.

Серед зовнішніх загроз, пов'язаних з валютними розрахунками, можна назвати:

- порушення іноземними замовниками умов зовнішньоекономічного контракту в частині проведення оплати, контрагентами-постачальниками – умов контракту в частині строків та якості комплектуючих та матеріалів, що можуть спричинити порушення строків проведення розрахунків в іноземній валюті;
- законодавчо встановлені обмеження з боку валютного контролю, ліцензування діяльності, митного та податкового регулювання;
- валютні коливання;
- банківські обмеження в сфері валютних розрахунків, складність банківських інструментів.

Внутрішніми загрозами, пов'язаними із зовнішньоекономічною діяльністю, є:

- недосконалість організації виробництва, постачання та збуту, що може спричинити порушення строків виконання зовнішньоекономічних договорів;
- недостатня кваліфікація працівників підприємства, що зумовлює неналежне виконання зовнішньоекономічних договорів, неефективне управління ресурсами;

- недостатність фінансових ресурсів, низький рівень технічного оснащення виробництва та управління;
- недосконалість системи обміну інформацією в середині підприємства, що спричиняє виникнення помилок у розрахунках, порушення строків виконання договорів та втрату інформаційних ресурсів (у тому числі відомостей, що становлять комерційну таємницю);
- низька мотивація працівників.

З огляду на сказане вище, можна стверджувати, що економіка підприємства може бути надійно захищеною лише за умови урахування загроз, пов'язаних із провадженням зовнішньоекономічної діяльності. З метою створення протидії переліченим загрозам підлягають захисту такі ресурси підприємства:

- матеріальні ресурси (захист полягає у створенні умов для максимізації ефективності використання необоротних та оборотних активів підприємства);
- нематеріальні ресурси (захист полягає у забезпеченні своєчасного отримання необхідних дозволів і ліцензій, недопущення заборон, нерозголошення відомостей про стан, поточні та стратегічні плани підприємства, стан виконання договорів, інформація про контрагентів, що може бути використана на шкоду підприємству, а також у ефективній організації виробництва та управління на підприємстві);
- фінансові ресурси (захист полягає у створенні умов, за яких будуть мінімізовані непрогресивні витрати фінансових ресурсів при забезпеченні необхідних обсягів і своєчасності фінансування);
- трудові ресурси (створення умов для збереження і підвищення компетентного рівня персоналу підприємства, стимулювання підвищення продуктивності і якості праці).

Оскільки контролінг має безпосередній вплив на формування і витрачання ресурсів підприємства, автор вважає підвищення економічної безпеки підприємства достатнім підтвердженням ефективності застосування контролінгу.

На сьогодні не існує єдиного показника для визначення рівня економічної безпеки підприємства. Вченими запропоновані підходи до оцінки стану економічної безпеки, всі вони використовують розрахунок певних показників, що характеризують фінансову складову економічної безпеки: показники майнового стану, показники оцінки рентабельності, ліквідності, фінансової стабільності, коефіцієнти оборотності [16, С.43; 44; 118, С.161-163; 181].

В цьому розділі дисертаційної роботи нами розроблено підхід до оцінки впливу реалізації проекту із впровадження системи контролінгу в управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства на його фінансово-економічний стан як складову економічної безпеки підприємства.

Оскільки впровадження контролінгу перш за все впливає на обсяг власного капіталу та структуру джерел фінансування, зі значного переліку показників автором виокремлено для використання в дослідженні два показника:

- 1) коефіцієнт фінансування ( $K_f$ ), який розраховується як відношення обсягу позикового капіталу до обсягу власного капіталу;
- 2) коефіцієнт фінансової автономії (платоспроможності) ( $K_a$ ), який розраховується як відношення обсягу власного капіталу до загального обсягу господарських засобів.

Автором проведено аналіз сучасного стану платоспроможності ряду машинобудівних підприємств України за двома показниками фінансової стійкості підприємства (табл. 2.3), ґрунтуючись на нормативних значеннях цих показників, рекомендованих Міністерством фінансів України [116], а саме: коефіцієнт автономії (платоспроможності) повинен перевищувати 0,5, а коефіцієнт фінансування має бути меншим за 1,0. Результати аналізу свідчать про наявність проблем у фінансуванні більшості підприємств, їх залежність від позикового капіталу, що може загрожувати втратою платоспроможності і навіть банкрутством.

В п.1 розділу 2 цієї дисертаційної роботи нами вже обґрунтовано виникнення прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу в процес валютного контролю. Для оцінки ефекту від реформування всієї системи управління

машинобудівним підприємством, що провадить зовнішньоекономічну діяльність, на засадах контролінгу, необхідно розширити та узагальнити наведені автором в попередніх розділах складові прямого та мультиплікативного результату.

Таблиця 2.3

**Відомості щодо фінансового стану ряду українських машинобудівних підприємств за підсумками 2012 року (складено автором на основі [138; 139; 140; 142; 143; 144; 145])**

Найменування підприємства	Чистий прибуток, тис.грн.	Власний капітал, тис.грн	Позиковий капітал, тис.грн.	Коефіцієнт фінансової автономії (платоспроможності)	Коефіцієнт фінансування	Рентабельність активів, %
ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»	77 231	3 617 667	722 669	0,833	0,200	1,779
АТ «МОТОР СІЧ»	1 619 469	7 614 479	3 832 065	0,665	0,503	14,149
ПАТ «Луганськтепловоз»	38 724	614 095	998 663	0,381	1,626	2,401
ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»	68 587	482 872	590 465	0,450	1,223	6,390
ПАТ «Харківський тракторний завод ім.С.Орджонікідзе»	0	-167 046	939 024	-0,216	-5,621	0,000
ПАТ «ФЕД»	21 363	121 714	221 400	0,355	1,819	6,226
ПАТ «Запорізький автомобільний завод»	0	-221 355	343 524	-1,812	-1,552	0,000
ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе»	238 799	1 107 555	2 912 061	0,276	2,629	5,941
ПАТ «Турбогаз»	74 756	115 276	85 466	0,574	0,741	37,240
ПрАТ «Харківський завод транспортного устаткування»	116	2 838	34 568	0,076	12,180	0,310
ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат»	-3535	-1 683	328 834	-0,005	-195,386	-1,070

значення коефіцієнта не задовольняють нормативам, встановленим Міністерством фінансів України

Прямий результат виникає за рахунок економії витрат, яка стає можливою завдяки впровадженню контролінгу в систему управління підприємством. Складовими прямого результату, на погляд автора, є:

- 1) **зменшення витрат на заробітну плату** завдяки спрощенню системи інформаційних потоків всередині підприємства, скороченню документообігу, автоматизації розрахунків;
- 2) **мінімізація обсягів штрафних санкцій**, накладених державними установами через порушення законодавчих норм та вимог, а також висунутих контрагентами за порушення умов договорів, в т.ч. зовнішньоекономічних;
- 3) **зменшення витрат на перевезення**, в т.ч. на оплату понаднормових простоїв вантажу на митниці, зберігання вантажу на складах та терміналах, що можливе завдяки підвищенню якості логістичних схем та системи прогнозування продажу та попиту;
- 4) **економія через здешевлення фінансових ресурсів**, яка виникає завдяки підвищенню прозорості фінансових потоків, появі можливості прогнозувати потребу у фінансових ресурсах, заздалегідь планувати їх витрачання і надходження та обирати альтернативні, найбільш економічні джерела фінансування;
- 5) **зменшення витрат на судові витрати** та пов'язані з ними витрати на оплату юридичних послуг, експертиз, відряджень та ін., що ґрунтується на уникненні випадків непорозумінь з державними установами та контрагентами;
- 6) **збільшення доходів від реалізації продукції** через прискорення і підвищення якості систем постачання, логістики, фінансування, підвищення релевантності інформаційних даних щодо зовнішнього середовища і попиту на продукцію.

Мультиплікативний ефект виникає, переважно, у наступних роках використання контролінгу і має кількісну і якісну складові. Кількісна складова мультиплікативного ефекту ґрунтується на вливанні додаткових ресурсів, джерелом яких є прямиий результат. Якісна складова мультиплікативного ефекту є якісними наслідками прямого результату: довіра державних установ, банків, контрагентів, покращення іміджу підприємства, підвищення кваліфікації працівників, розширення ринків збуту продукції, оновлення асортименту продукції, в т.ч. за рахунок підвищення якості і наукоємності продукції.



Зауважимо, що річний обсяг прямого результату розраховується як сума усунутих із упровадженням контролінгу поточних витрат і є постійною величиною впродовж усіх років використання контролінгу. Тобто, завдяки функціонуванню контролінгової системи підприємство має можливість щороку економити певну суму коштів, яка становить прямий результат.

Ми припускаємо, що зекономлені кошти (прямий результат від впровадження контролінгу) не будуть розподілені серед власників підприємства, а використовуватимуться на розвиток господарської діяльності, що і спричинить у наступних роках додаткові надходження коштів у вигляді мультиплікативного результату та збільшення активів підприємства.

З метою оцінки річного обсягу кількісної складової мультиплікативного результату від застосування контролінгової системи, її можна вважати доходом від інвестиції, якою є прямий та мультиплікативний результат попередніх років. Іншими словами, мультиплікативний результат є наслідком приросту обсягу активів підприємства, спричиненого впровадженням контролінгу.

З урахуванням викладеного вище розрахунок кількісної складової мультиплікативного результату від впровадження контролінгової системи  $i$ -го року можна описати формулою:

$$Mn_i = (A_{i-1} - A_0) \cdot r, \quad (2.13)$$

де  $Mn_i$  – кількісна складова мультиплікативного результату  $i$ -го року функціонування контролінгової системи, грош. од.;

$A_i$  – обсяг активів підприємства за підсумками  $i$ -го року господарювання, грош. од.;

$A_0$  – базовий обсяг активів підприємства, зафіксований на початку реалізації проекту із впровадження контролінгової системи, грош. од.;

$r$  – ставка доходності інвестованого капіталу.

Обсяг річного зростання активів підприємства у зв'язку з експлуатацією контролінгової системи є результатом і дорівнює сумі річних прямого результату та мультиплікативного результату того самого року:

$$A_i = A_{i-1} + P + Mn_i + Mq_i, \quad (2.14)$$

де  $P$  – річний обсяг прямого результату від упровадження контролінгової системи, грош. од.;

$Mq_i$  – оцінка якісної складової мультиплікативного результату  $i$ -го року функціонування контролінгової системи, грош. од.

Оскільки впровадження контролінгової системи передбачає тривалий строк її подальшого використання, не можна залишити поза увагою вплив інфляційних процесів [27]. Коливання інфляційних індексів [149] дестабілізують зовнішньоекономічну діяльність підприємств. В нашому випадку також очікувані надходження коштів від прямого та мультиплікативного результату зазнають впливу інфляційних процесів, проте він нівелюється завдяки протилежному за знаком впливу інфляції на базову суму активів підприємства, яка є основою для розрахунку прямого і мультиплікативного результатів впровадження контролінгу. Тому в розрахунках обсягів прямого та мультиплікативного результатів інфляційна складова відсутня.

Необхідно зазначити, що викладені розрахунки справедливі лише за умови реформування всієї системи управління машинобудівним підприємством на засадах контролінгу. Якщо через значну вартість необхідних капіталовкладень в розроблення та освоєння контролінгової системи підприємством прийнято рішення про застосування контролінгу лише в окремі сектори управління підприємством, прямий та мультиплікативний результати будуть меншими.

Важливо враховувати, що впровадження контролінгу буде більш ефективно на підприємствах, у фінансово-економічному стані яких спостерігаються суттєві недоліки, тобто значення показників фінансового стану не задовольняють

нормативам. Очевидно, що задовільні значення фінансових показників забезпечуються високою ефективністю системи управління підприємством, і така система не вимагає масштабного реформування.

На більшості вітчизняних машинобудівних підприємств проблеми у фінансовому стані пов'язані із значними обсягами позикового капіталу, в т.ч. довгострокового. Довгострокові запозичення включають, переважно, довгострокові кредити банків та інший довгострокові фінансові зобов'язання. Основною рисою довгострокових позикових ресурсів є великі ризики, складні умови обслуговування та забезпечення, а відтак підвищена вартість залучення.

Отримуючи додаткові фінансові ресурси у вигляді прямого та мультиплікативного результатів від упровадження контролінгу, керівництво машинобудівного підприємства повинне обрати одну із альтернативних стратегій використання фінансових ресурсів, сформульованих автором:

- 1) стратегію «погашення заборгованості», що полягає у спрямуванні коштів на погашення існуючої кредиторської заборгованості. Перевага надається поверненню довгострокових позикових коштів. При цьому власний капітал збільшується, позиковий капітал зменшується, прибуток зросте лише один раз, у першому році експлуатації контролінгової системи, на суму прямого результату, а далі залишається без змін до моменту завершення погашення боргів. Після приведення структури капіталу в задовільний стан, можливе обрання будь-якої іншої стратегії;
- 2) стратегію «розвиток виробництва», яка полягає у спрямуванні коштів на екстенсивне чи інтенсивне розширення виробництва. Екстенсивний тип розвитку виробництва передбачає використання зекономлених ресурсів на виготовлення додаткової кількості продукції. При цьому власний капітал та прибуток зростають, заборгованість не змінюється (принаймні за рахунок результатів від впровадження контролінгу). При інтенсивному розвитку виробництва кошти спрямовуються на інтенсивний розвиток виробництва, тобто зекономлені ресурси використовуються на розроблення нових видів продукції або

підвищення якості існуючих, впровадження прогресивних технологій і засобів виробництва. В цьому випадку заборгованість не змінюється (принаймні за рахунок результатів від впровадження контролінгу), власний капітал і прибуток спочатку зростатимуть повільно, в основному за рахунок прямого результату, потім – стрімко.

Згідно з першою стратегією витрачання отриманих від впровадження контролінгу коштів зекономлені ресурси направлятимуться на погашення кредиторської заборгованості, якщо вона перевищує рекомендовані Міністерством фінансів України розміри. Оскільки ресурси не направлятимуться на екстенсивний чи інтенсивний розвиток виробництва, суттєвого кількісного мультиплікативного результату не буде і загальний обсяг активів не збільшиться. Після приведення структури пасивів підприємства у задовільний стан, тобто по досягненню  $K_a=0,5$  та  $K_f<1$ , ресурси спрямовуватимуться на розвиток виробництва, що спричинить виникнення кількісного мультиплікативного результату та зростання прибутку і активів підприємства.

За другою стратегією витрачання коштів, отриманих від впровадження контролінгу, зекономлені ресурси відразу спрямовуються у розвиток виробництва, і вже на другому році експлуатації контролінгової системи підприємство може очікувати на отримання кількісного мультиплікативного ефекту. Основою для виникнення кількісної складової мультиплікативного результату кожного з наступних років є приріст активів підприємства завдяки прямому та мультиплікативному результатам попередніх років. По досягненні приросту активів підприємства розмірів, що перевищують обсяг частини позикового капіталу, яку необхідно погасити для нормалізації фінансових показників, здійснюється одноразовий розрахунок за зобов'язаннями в необхідних обсягах, після чого продовжується розвиток виробництва.

Звичайно, можливі компромісні варіанти стратегії використання зекономлених коштів, що полягають у розподілі ресурсів за двома стратегіями використання.

Таким чином, для машинобудівного підприємства, яке провадить зовнішньоекономічну діяльність, недоліки системи управління зовнішньоекономічною діяльністю можуть не тільки призвести до збільшення витрат за рахунок сплати штрафів, непродуктивних витрат, але й поставити під загрозу можливість господарювання взагалі. Тому доцільно розглядати контролінг управління зовнішньоекономічною діяльністю з точки зору його впливу на стан економічної безпеки підприємства. В роботі розкриті дестабілізаційні чинники економічної безпеки машинобудівного підприємства, які виникають саме через провадження зовнішньоекономічної діяльності та необхідність здійснення розрахунків з іноземними контрагентами. Запропонований підхід до оцінки спроможності контролінгу посилювати стан економічної безпеки машинобудівного підприємства через позитивний вплив на його фінансовий стан. Автором сформульовано два альтернативних варіанти використання фінансових коштів, що вивільняються завдяки функціонуванню контролінгової системи у вигляді прямого та мультиплікативного результатів.

### **2.3 Ранжування машинобудівних підприємств, що провадять зовнішньоекономічну діяльність, за рівнем економічної доцільності впровадження контролінгу в систему управління**

Нами встановлено, що впровадження контролінгу вимагає певних додаткових витрат коштів та часу. Проте автор переконаний, що потреба у застосуванні контролінгу не є однаково високою для різних підприємств. Так, великі підприємства більше потребують впровадження контролінгу, ніж малі. З огляду на вище сказане, ранжування підприємств за рівнем економічної доцільності впровадження контролінгу надасть практичну допомогу керівникам машинобудівних підприємств під час прийняття рішення про застосування контролінгу.

Про неоднаковість економічної доцільності впровадження контролінгу для різних підприємств зазначав Фалько С.Г. [170, С.178]. Вчений виокремив поняття недоцільності та передчасності впровадження контролінгу.

В цьому розділі дисертаційної роботи ми визначили певні зони економічної доцільності впровадження контролінгу в управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства та розрахували їх межі за певними параметрами.

З безлічі усіх можливих ознак, що характеризують стан і діяльність машинобудівного підприємства, необхідно вибрати найкоротший перелік параметрів, який найбільш повно характеризуватиме потребу підприємства у реформуванні системи управління шляхом впровадження контролінгу.

Плюта В. [113, С.40] виділив такі критерії для вибору декількох параметрів досліджуваного об'єкту з великої їх кількості:

- 1) кореляційні зв'язки між параметрами повинні бути слабкими або зовсім відсутні;
- 2) параметри повинні мати тісні кореляційні зв'язки з іншими ознаками, що не включені до складу параметрів оцінки;
- 3) параметри повинні характеризуватися високою варіацією по усіх одиницях і достатньо низкою варіацією по одиницях всередині відокремлених груп;
- 4) параметри повинні бути вільними від зовнішнього впливу.

На погляд автора, параметри мають задовольняти таким вимогам:

- 1) бути кількісними, тобто задаватись числами;
- 2) однозначно вказувати на необхідність впровадження контролінгу в систему управління;
- 3) бути простими і зручними для розрахунку.

Автор виділяє три параметри, які задовольняють переліченим вище вимогам, характеризують масштаб діяльності машинобудівного підприємства, впливають на складність і ефективність системи управління і повинні бути враховані при визначенні рівня економічної доцільності застосування контролінгу:

- 1) середньомісячний обсяг реалізації продукції. Значні обсяги реалізації машинобудівної продукції супроводжуються не менш значними потоками фінансових, матеріальних, інформаційних ресурсів, як всередині підприємства,

так і між підприємством і зовнішнім середовищем, що висуває серйозні вимоги до системи управління цими потоками;

- 2) обсяг асортименту продукції, що випускається, який, на погляд автора, доцільно визначати як кількість типів продукції. В основі групування видів продукції за типами мають бути покладені такі характеристики продукції, як призначення, форма, принцип дії. Різні типи продукції мають принципові відмінності у кресленнях та специфікаціях, технологічному процесі виготовлення, переліку матеріалів, комплектуючих та обладнання, а також фахівців, необхідних для виробництва. Так, наприклад, продукцію ПАТ «Сумське НВО ім.М.В.Фрунзе» [143] можна групувати за 66 типами, а продукцію ТОВ НВП «Насостехкомплект» [146] — всього за 3 типами. Широкий асортимент типів продукції, що випускається машинобудівним підприємством, вимагає широкого переліку матеріалів, видів робіт, технічної документації, фахівців і супроводжується значними масивами облікових даних в розрізі видів продукції, ускладненням документообігу між структурними підрозділами підприємства, тощо;
- 3) кількість працівників. Велика кількість працівників, що працюють на машинобудівному підприємстві, зумовлює складнощі з боку управління персоналом, оплати праці, організаційної структури підприємства і системи інформаційного обміну між ними.

Для одночасного врахування усіх трьох параметрів їх необхідно узагальнити як певну функцію сукупності параметрів:

$$y = \varphi(x_1, x_2, x_3), \quad (2.15)$$

де  $x_1$  – середньомісячний обсяг реалізації продукції;

$x_2$  – обсяг асортименту продукції, що випускається;

$x_3$  – кількість працівників.

Існують декілька способів узагальнення параметрів, тобто розрахунку комплексного показника [1, С.82–92]. Ми пропонуємо в межах нашого дослідження

побудувати узагальнений (комплексний) показник економічної доцільності впровадження контролінгу в управління машинобудівного підприємства за допомогою узагальненої функції бажаності Харрінгтона Е., яка розраховується як середнє геометричне одиничних показників бажаності ( $d_p$ ,  $d_a$ ,  $d_n$ ), визначених за кожним параметром:

$$D = \sqrt[3]{d_p * d_a * d_n}, \quad (2.16)$$

де  $D$  – узагальнений показник економічної доцільності впровадження контролінгу у систему управління діяльністю машинобудівного підприємства;

$d_p$  – показник економічної доцільності впровадження контролінгу у систему управління діяльністю машинобудівного підприємства за одиничним параметром – середньомісячним обсягом реалізації продукції;

$d_a$  – показник економічної доцільності впровадження контролінгу у систему управління діяльністю машинобудівного підприємства за одиничним параметром – обсягом асортименту продукції, що випускається;

$d_n$  – показник економічної доцільності впровадження контролінгу у систему управління діяльністю машинобудівного підприємства за одиничним параметром – кількістю працівників.

Запропонований узагальнений показник економічної доцільності змінюється від 0 до 1, і його особливість полягає у тому, що якщо хоча б один показник доцільності за одиничним параметром дорівнює 0, то узагальнений показник економічної доцільності становить 0. Узагальнений показник економічної доцільності дорівнює 1 лише за умови, що всі три показники доцільності за одиничним параметром дорівнюють 1.

За допомогою шкали бажаності Харрінгтона можна оцінити характеристики підприємства з огляду їх відповідності певній зоні економічної доцільності впровадження контролінгу. В межах нашого дослідження шкала бажаності Харрінгтона набуває вигляду (табл. 2.4).



Запропонована формула розрахунку узагальненого показника економічної доцільності (формула 2.16) оперує в якості аргументів показниками, що змінюються від 0 до 1 і є числовими оцінками якісних параметрів. Крім того кожен параметр в нашому дослідженні має свій економічний зміст і свою розмірність, що унеможливорює їх порівняння. Тому на наступному етапі дослідження необхідно описати формулою зв'язок числових оцінок (одиничних показників бажаності  $d_p$ ,  $d_a$ ,  $d_n$ ) з нормованими значеннями цих параметрів, а також визначити формулу перетворення натуральних величин параметрів у нормований (безрозмірний) вигляд.

Таблиця 2.4

**Шкала бажаності Харрінгтона, адаптована до визначення економічної доцільності впровадження контролінгу**

Інтервал на шкалі доцільності (узагальнений показник економічної доцільності)	Економічна доцільність впровадження контролінгу
(1,00-0,80)	Дуже висока
[0,80-0,63)	Висока
[0,63-0,37)	Невисока
[0,37-0,20)	Низька
[0,20-0,00)	Відсутня (недоцільно)

Різні вчені в своїх дослідженнях використовують різні види залежності числових оцінок від нормованих значень параметрів.

Так, Булгакова І. М. та Морозов О. М. [12, с.54-56] для розроблення комплексного показника конкурентоспроможності промислового підприємства застосовували таку модель залежності числових оцінок ( $k_i$ ) від нормованих значень параметрів:

$$k_i = e^{-|\bar{x}_i|^{m_i}}, \quad (2.17)$$

де  $\bar{x}_i$  – нормоване значення  $i$ -го параметра;

$m_i$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -го параметра.

Особливостями цього виду залежності є:

- 1) враховує ступінь впливу кожного окремого параметра на рівень оцінки, що потім буде враховуватися і у комплексному показнику конкурентоспроможності промислового підприємства.
- 2) змінення оцінки (функції) відбувається нерівномірно: наближення до нуля, повільне зростання, стрімке зростання, максимальне значення, стрімке падіння, повільне падіння, знову наближення до нуля (рис. 2.5).

Копосов Г.О. і Шелухін П.Г. в своїх дослідженнях з використання гештальтів при прийнятті управлінських рішень [71] запропонували інтегральний показник системи гештальтів, в якому числові оцінки розраховувались за іншою формулою:

$$k_i = e^{-e^{-x_i}}. \quad (2.18)$$

Особливостями цього виду залежності є:

- 1) не враховується ступінь впливу кожного окремого параметра на рівень оцінки або вважається однаковим для всіх параметрів;
- 2) оцінка (функція) змінюється лише в бік зростання: спочатку наближується до 0, починається зростання повільно, потім — стрімке зростання, далі — знову повільне, наближується до 1 (рис. 2.5).

Такий вид залежності числової оцінки від показника (формула 2.18) використовував також Охріменко І. О. при розробленні критеріїв оцінки інвестиційної привабливості підприємства [106].

Пашенцев О. І. в своїх дослідженнях можливості визначення показника ступеня захисту навколишнього природного середовища [110, С.89–95], та Федулова І. [173, С.36–40] під час розроблення моделі оцінки готовності підприємства до здійснення інноваційної стратегії пропонують застосовувати формулу 2.18 у випадку однобічних границь параметру, а формулу 2.17 — у випадку двобічних границь, якщо при певному числовому значенні параметра досягається максимальна його оцінка.

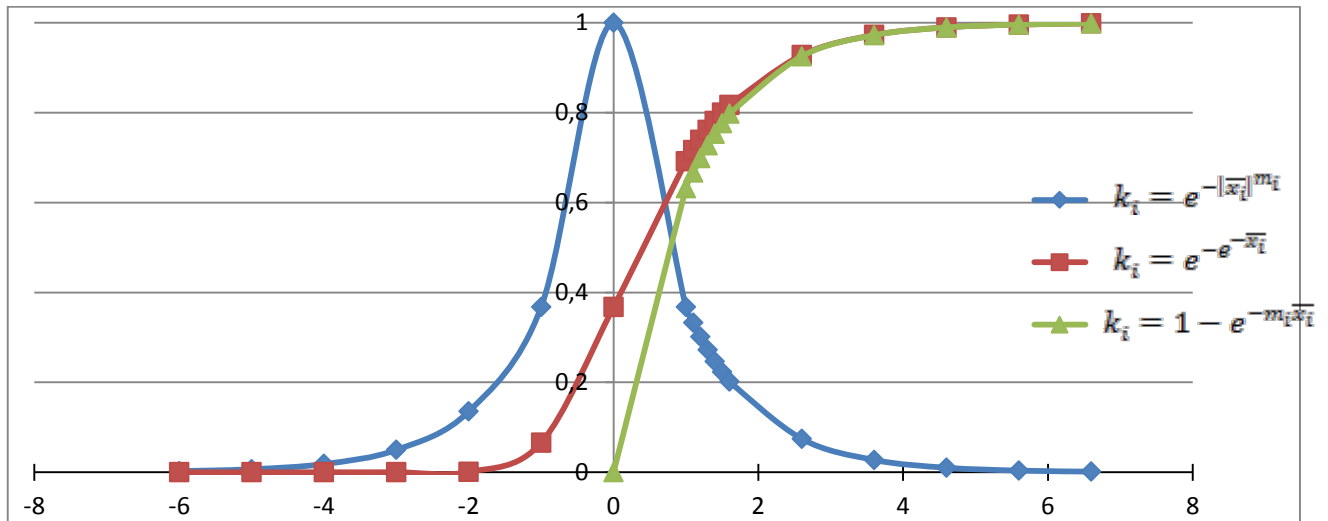


Рис. 2.5. Загальний вигляд функцій, що описують залежність числової оцінки від нормованих значень параметра

Для вираження залежності оцінки від параметра можливе застосування формули 2.19, яку, зокрема, використовують в дослідженнях в області теорії автоматичного керування для опису перехідних процесів:

$$k_i = 1 - e^{-m_i \bar{x}_i}. \quad (2.19)$$

Особливостями цього виду залежності є:

- 1) враховується ступінь впливу кожного окремого параметра на рівень оцінки;
- 2) значення параметру повинне бути більшим за нуль;
- 3) оцінка (функція) змінюється від нуля в бік зростання: починається зростання стрімко, потім — повільне зростання, наближується до 1 (рис. 2.5).

В нашому дослідженні характер параметрів такий, що можна обрати одну функцію залежності оцінки від нормованого параметра для всіх трьох параметрів, і на погляд автора, вона повинна мати такі властивості:

- 1) доцільність впровадження контролінгу в систему управління машинобудівним підприємством зростає разом із підвищенням обсягу реалізації продукції, розширенням асортименту продукції та збільшенням кількості працюючих.

Причому стосовно всіх трьох параметрів можна виділити діапазон їх значень, починаючи від нуля, протягом якого доцільність впровадження контролінгу зростає повільно, дотримуючись рівня «доцільність відсутня», а також значення параметру, після якого темп підвищення доцільності сповільнюється, дотримуючись рівня «дуже висока доцільність»;

2) ступінь впливу кожного окремого параметра на рівень оцінки буде врахований при нормуванні значень параметрів, і тому на даному етапі вважається однаковим для всіх параметрів.

На погляд автора, найбільш реалістично зв'язок числових оцінок з нормованими значеннями параметрів описує формула 2.18, вона і буде використовуватись в межах нашого дослідження.

Ми приймаємо, що залежність нормованих значень параметрів від їх натуральних величин описується лінійною функцією. Тоді формулу перетворення натуральних величин параметрів в нормований вигляд можна вивести з рівняння прямої, що проходить через дві крапки  $M_1(x_1, y_1)$  та  $M_2(x_2, y_2)$  [49, С.111]:

$$\frac{x-x_1}{x_2-x_1} = \frac{y-y_1}{y_2-y_1}. \quad (2.20)$$

Тоді

$$\bar{x}_i = \frac{(\bar{x}_{2i} - \bar{x}_{1i})(y_i - y_{1i})}{y_{2i} - y_{1i}} + \bar{x}_{1i}, \quad (2.21)$$

де  $\bar{x}_i$  – нормоване значення  $i$ -го параметра;

$y_i$  – натуральна величина  $i$ -го параметра;

$\bar{x}_{1i}, \bar{x}_{2i}$  – нормовані базові значення  $i$ -го параметра, що відповідають натуральним базовим величинам  $i$ -го параметра  $y_{1i}, y_{2i}$ .

Таким чином, для перетворення будь-якого натурального значення  $i$ -го параметра у нормований вигляд, необхідно встановити нормовані базові значення цього параметра для певних двох його натуральних значень. Для цього для двох

точок на шкалі доцільності (оцінки), що знаходяться на рівні 0,20 та 0,80, автором визначено відповідні нормовані значення для кожного параметра (-0,476 та 1,5 відповідно), розрахувавши їх за формулою 2.18. Обрання саме цих точок на шкалі доцільності зумовлене їх граничним положенням, тобто в цих точках відбувається змінення зони доцільності. Визначені нормовані значення і будуть базовими нормованими значеннями параметрів.

За допомогою експертного оцінювання розрахованим нормованим базовим значенням параметрів поставлені у відповідність певні натуральні значення цих параметрів (табл. 2.5). В ході експертного оцінювання проводилось опитування фахівців ряду підприємств: ТОВ НВП «Насостехкомплект», ТОВ «Тростянецький машинобудівний завод», ТОВ «Ротор-Суми», ТОВ «Центр технологічних ініціатив», ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе».

Таблиця 2.5

**Таблиця відповідності натуральних і нормованих базових значень параметрів**

Базові нормовані значення параметрів	Базові натуральні значення параметра		
	параметр 1 – середньомісячний обсяг реалізації продукції, тис .грн	параметр 2 – обсяг асортименту продукції, що випускається, типів продукції	параметр 3 – кількість працівників, осіб
-0,476	500	2	150
1,5	10 000	20	2 000

Таким чином, формула розрахунку узагальненого показника економічної доцільності впровадження контролінгу в систему управління машинобудівним підприємством, на погляд автора, має вигляд:

$$D = \sqrt[3]{\prod_{i=1}^3 e^{-e^{-\left(\frac{(\bar{x}_{2i} - \bar{x}_{1i})(y_i - y_{1i})}{y_{2i} - y_{1i}} + \bar{x}_{1i}\right)}}}. \quad (2.22)$$

Дуже високий рівень економічної доцільності впровадження контролінгу (1,00-0,80) свідчить про нагальну необхідність реформування системи управління підприємства, відсутність проведення якого в найкоротші строки може становити загрозу втрати контролю керівниками підприємства над результатами господарської діяльності і, як наслідок, втрати прибутковості і взагалі економічного сенсу існування підприємства.

Високий рівень економічної доцільності впровадження контролінгу [0,80-0,63) свідчить про низьку обґрунтованість управлінських рішень на машинобудівному підприємстві, низьку передбачуваність результатів господарської діяльності, високий рівень непрогресивних витрат, що призводить до низької рентабельності господарювання. Реформування системи управління таким підприємством шляхом впровадження контролінгової системи є необхідною умовою подальшого провадження господарської діяльності.

Невисокий рівень економічної доцільності впровадження контролінгу [0,63-0,37) свідчить про задовільний рівень ефективності управління на машинобудівному підприємстві, але засвідчує наявність резервів для підвищення ефективності господарювання. Реформування системи управління за допомогою контролінгу є обов'язковою умовою для подальшого розвитку діяльності підприємства.

Низький рівень економічної доцільності впровадження контролінгу [0,37-0,20) свідчить про високу ефективність управління машинобудівним підприємством, прозорість управлінського обліку та обґрунтованість управлінських рішень. Проте впровадження контролінгу можливе для підвищення ефективності використання ресурсів і подальшого розвитку діяльності підприємства.

Значення показника економічної доцільності впровадження контролінгу «відсутня (недоцільно)» [0,20-0,00) свідчить про недоцільність здійснення капіталовкладень в розроблення контролінгової системи на даному етапі розвитку машинобудівного підприємства. Можливе використання контролінгу як концепції

управління, орієнтованої на досягнення мети, що стане підґрунтям для успішного розвитку підприємства.

Треба зазначити, що впровадження контролінгової системи, яка здатна вивести на максимальний рівень ефективності діяльність машинобудівного підприємства, для якого рівень економічної доцільності впровадження контролінгу є дуже високим, буде пов'язане з великим обсягом роботи і значними капіталовкладеннями. Тому в умовах обмежених фінансових ресурсів можливе поступове впровадження контролінгу, починаючи з тих ланок системи управління, недосконалість яких становить найбільшу загрозу для господарювання.

Для машинобудівних підприємств, узагальнюючий показник економічної доцільності впровадження контролінгу яких знаходиться на рівні «невисока» та «низька», контролінгова система буде простішою, акцентуватиме увагу на окремих ланках управління, її впровадження вимагатиме менше витрат часу та коштів.

Здійснюючи розрахунки за формулою 2.22 у зворотному напрямку, відштовхуючись від граничних значень узагальненого показника економічної доцільності, що розмежовують різні зони доцільності і дорівнюють значенням, установленим шкалою бажаності Харрінгтона (табл. 2.4), можна визначити діапазони значень параметрів, що лежать в одній і тій самій зоні доцільності.

Для створення графічного зображення зон економічної доцільності впровадження контролінгу для підприємства за заданими параметрами нами розроблена програма в системі Matlab (додаток А). В програмі закладено формули розрахунку показників економічної доцільності за одиничними параметрами та формулу для розрахунку узагального показника економічної доцільності. Крім того, виведено формулу для розрахунку значення параметру обсягу асортименту продукції, що відповідає заданим користувачем значенням узагального показника економічної доцільності, кількості працівників та обсягу реалізації продукції підприємством за 1 місяць.

Вхідними даними програми, які задаються користувачем, є обсяг реалізації продукції за 1 місяць, значення узагального показника економічної

доцільності та бажаний колір зображення кривої доцільності. Результатом роботи програми є графік із зображенням кривої залежності параметру обсягу асортименту продукції від чисельності персоналу для заданих значень параметру обсягу реалізації продукції за 1 місяць та узагальненого показника економічної доцільності. Побудовані на одному графіку криві зазначеної залежності для граничних значень узагальненого показника економічної доцільності розмежовують зони економічної доцільності, що характерні для підприємства з заданим рівнем обсягу реалізації продукції за 1 місяць. Для визначення зон економічної доцільності впровадження контролінгу для підприємств з іншим обсягом реалізації продукції за 1 місяць необхідно будувати новий графік з іншими вхідними даними (рис. 2.6 – 2.12).

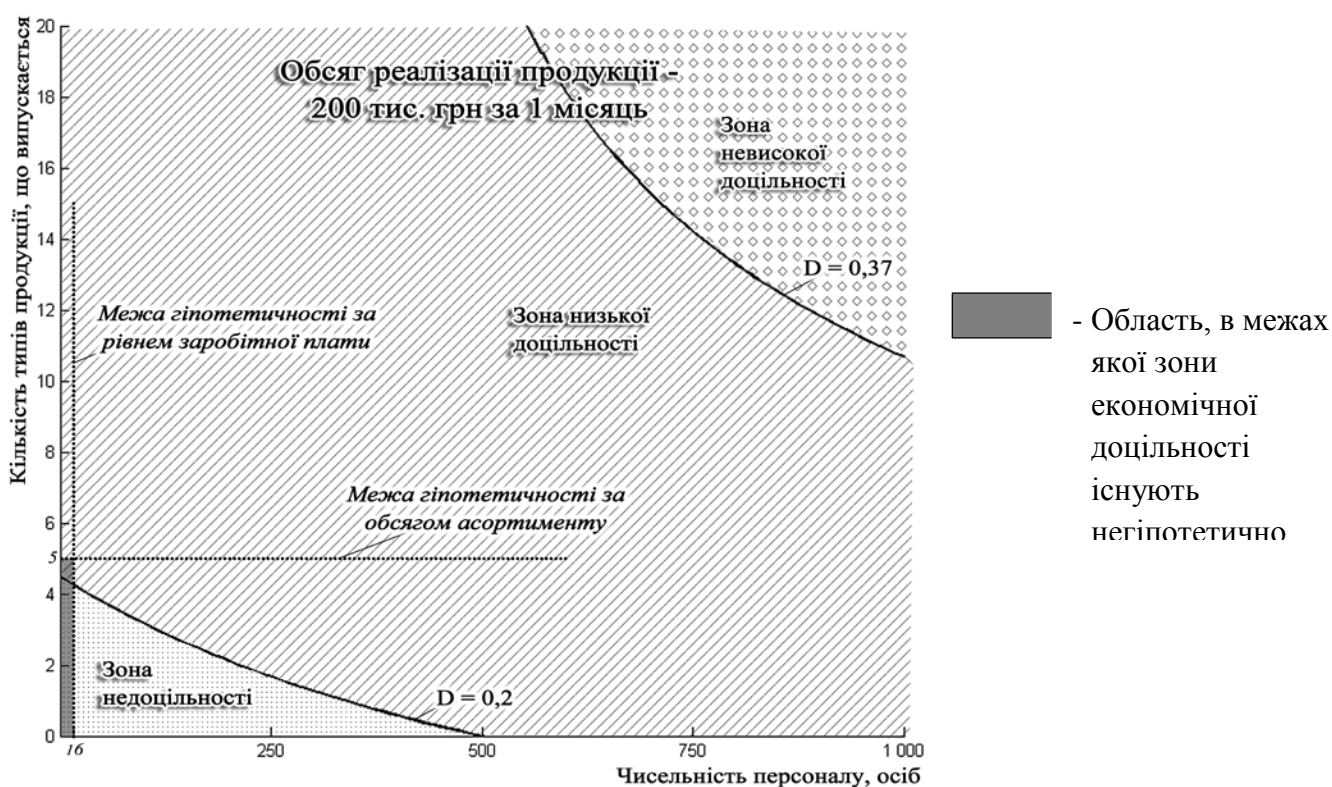


Рис. 2.6. Графічне зображення зон економічної доцільності впровадження контролінгу для машинобудівних підприємств з обсягом реалізації 200 тис. грн за 1 місяць



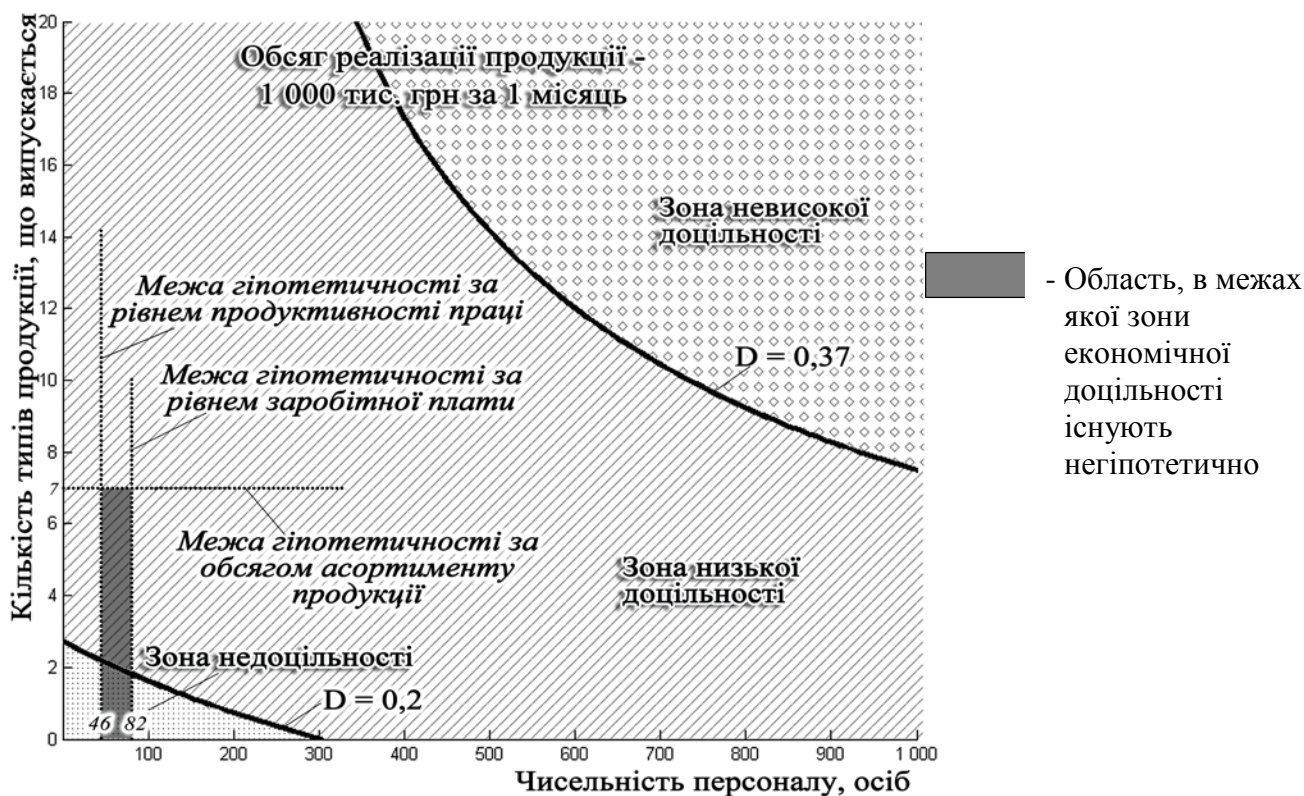


Рис. 2.7. Графічне зображення зон економічної доцільності впровадження контролінгу для машинобудівних підприємств з обсягом реалізації 1 000 тис. грн. за 1 місяць

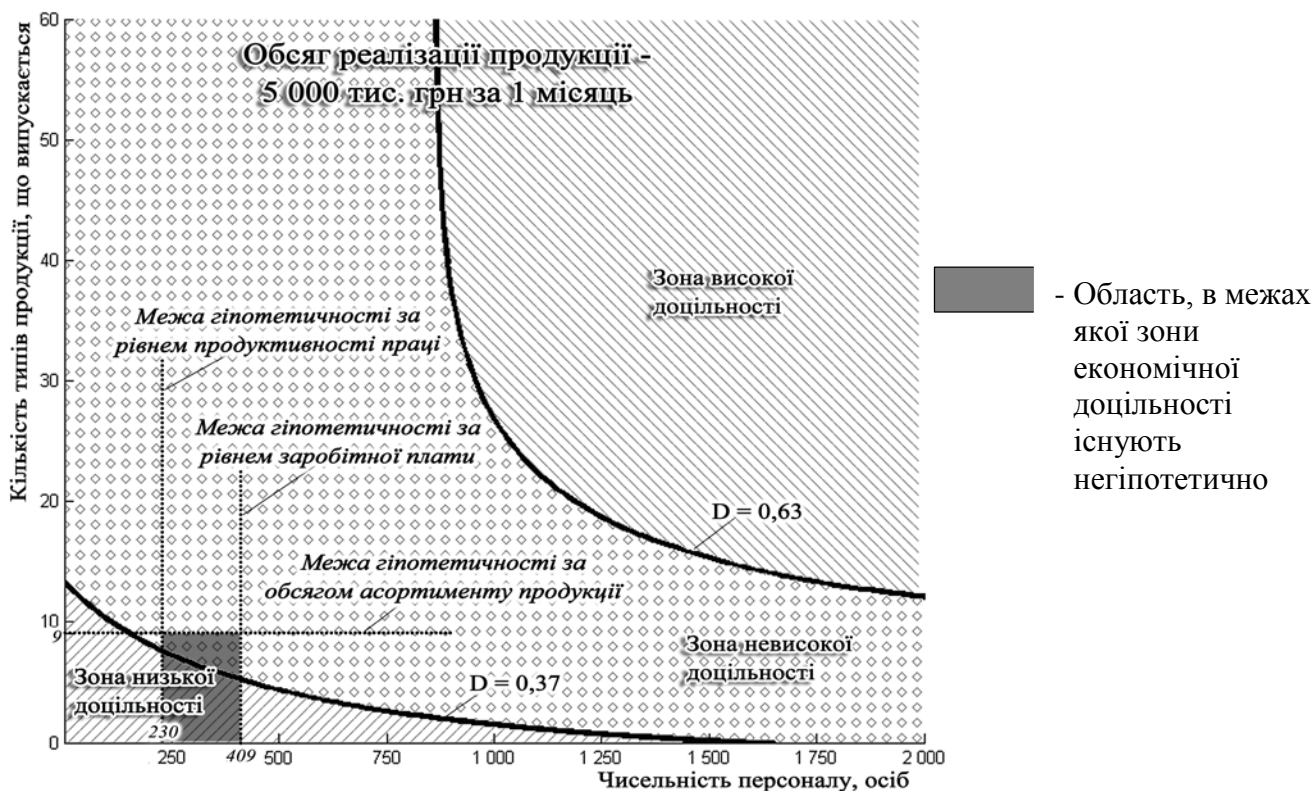


Рис. 2.8. Графічне зображення зон економічної доцільності впровадження контролінгу для машинобудівних підприємств з обсягом реалізації 5 000 тис. грн. за 1 місяць

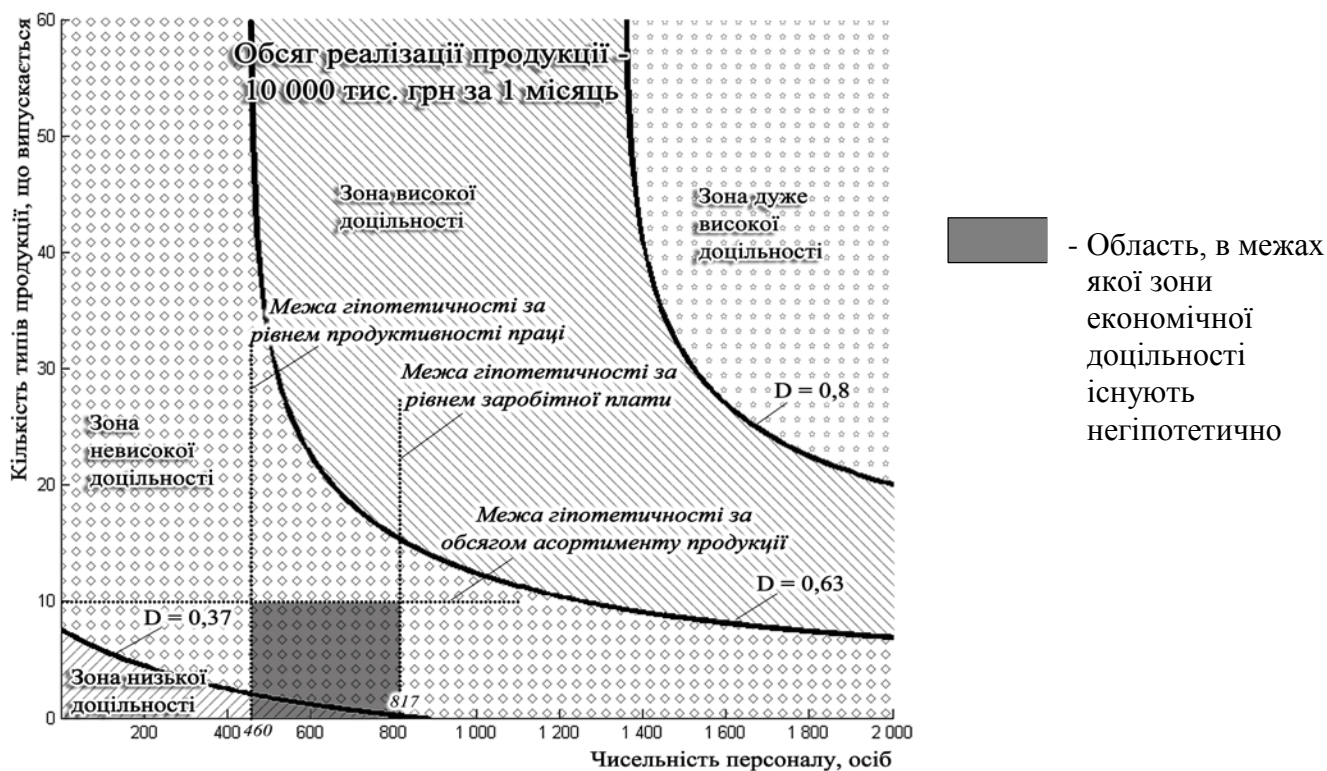


Рис. 2.9. Графічне зображення зон економічної доцільності впровадження контролінгу для машинобудівних підприємств з обсягом реалізації 10000 тис. грн за 1 місяць

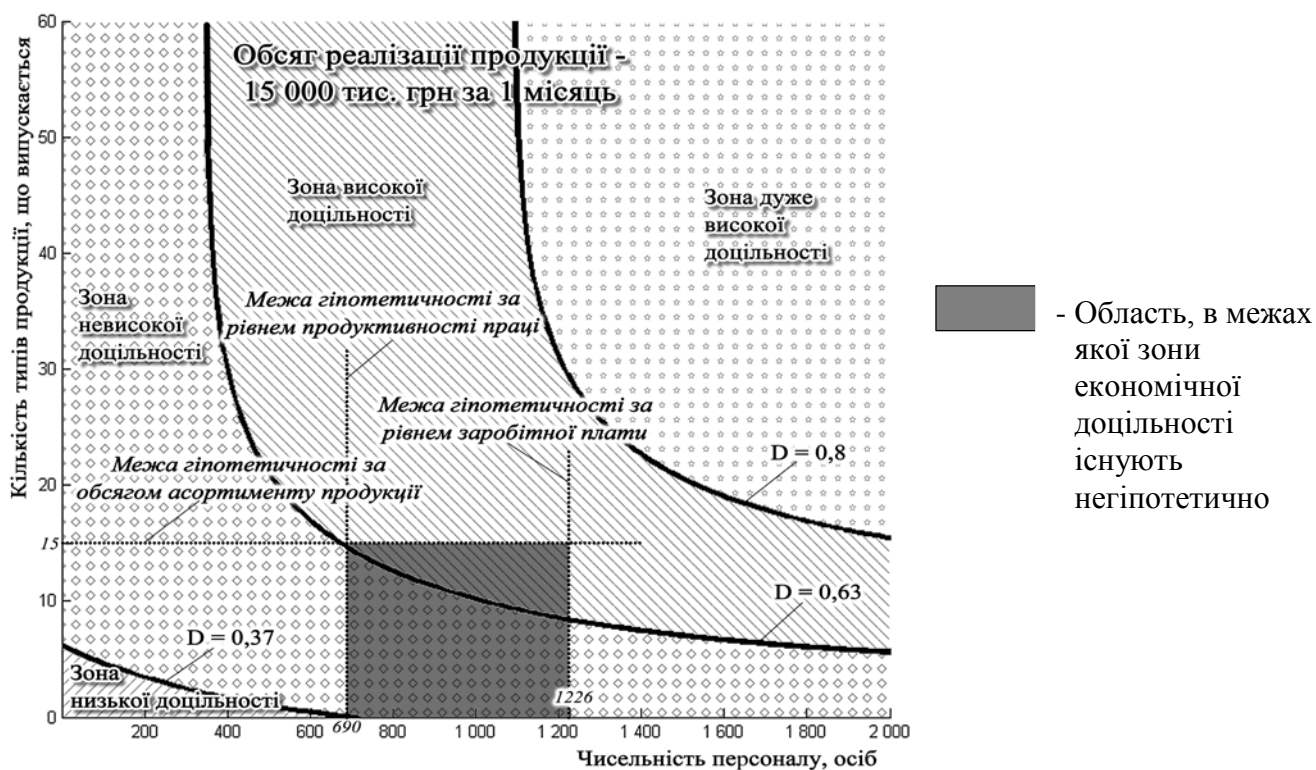


Рис. 2.10. Графічне зображення зон економічної доцільності впровадження контролінгу для машинобудівних підприємств з обсягом реалізації 15000 тис. грн за 1 місяць

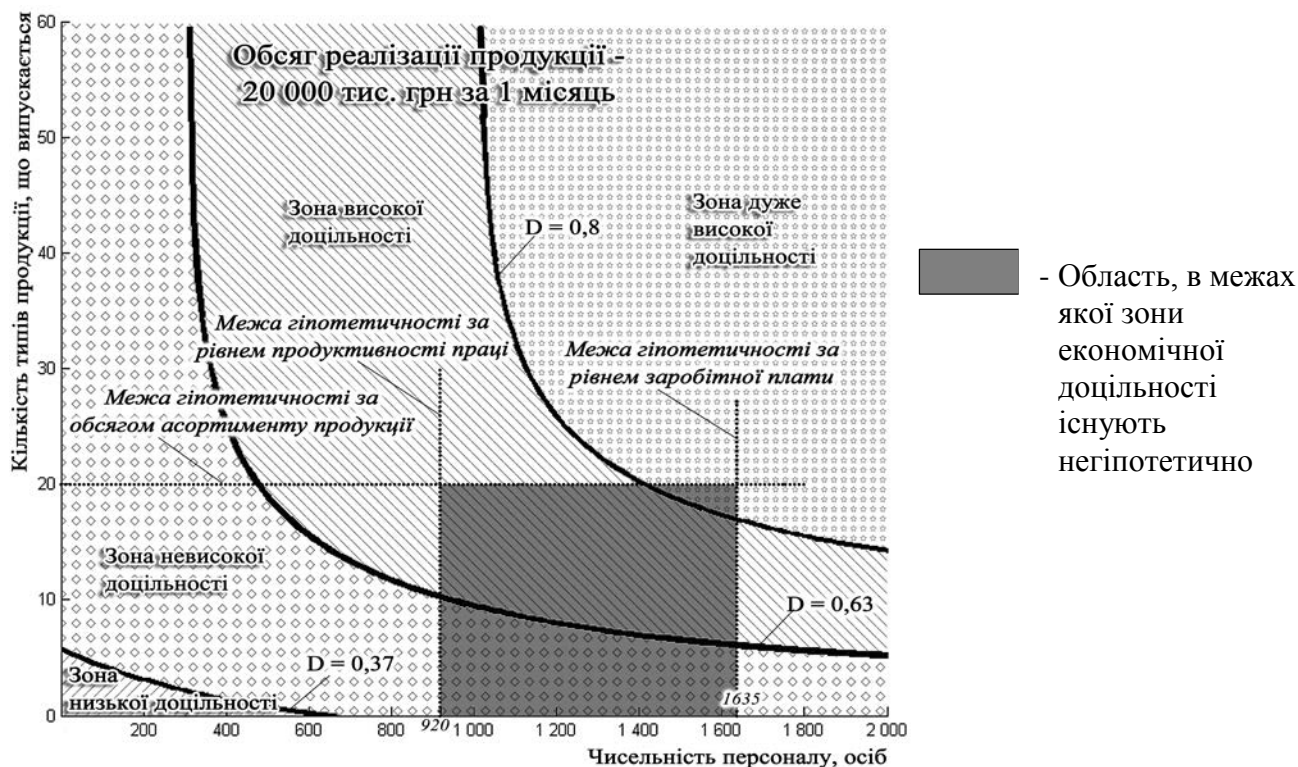


Рис. 2.11. Графічне зображення зон економічної доцільності впровадження контролінгу для машинобудівних підприємств з обсягом реалізації 20000 тис. грн за 1 місяць

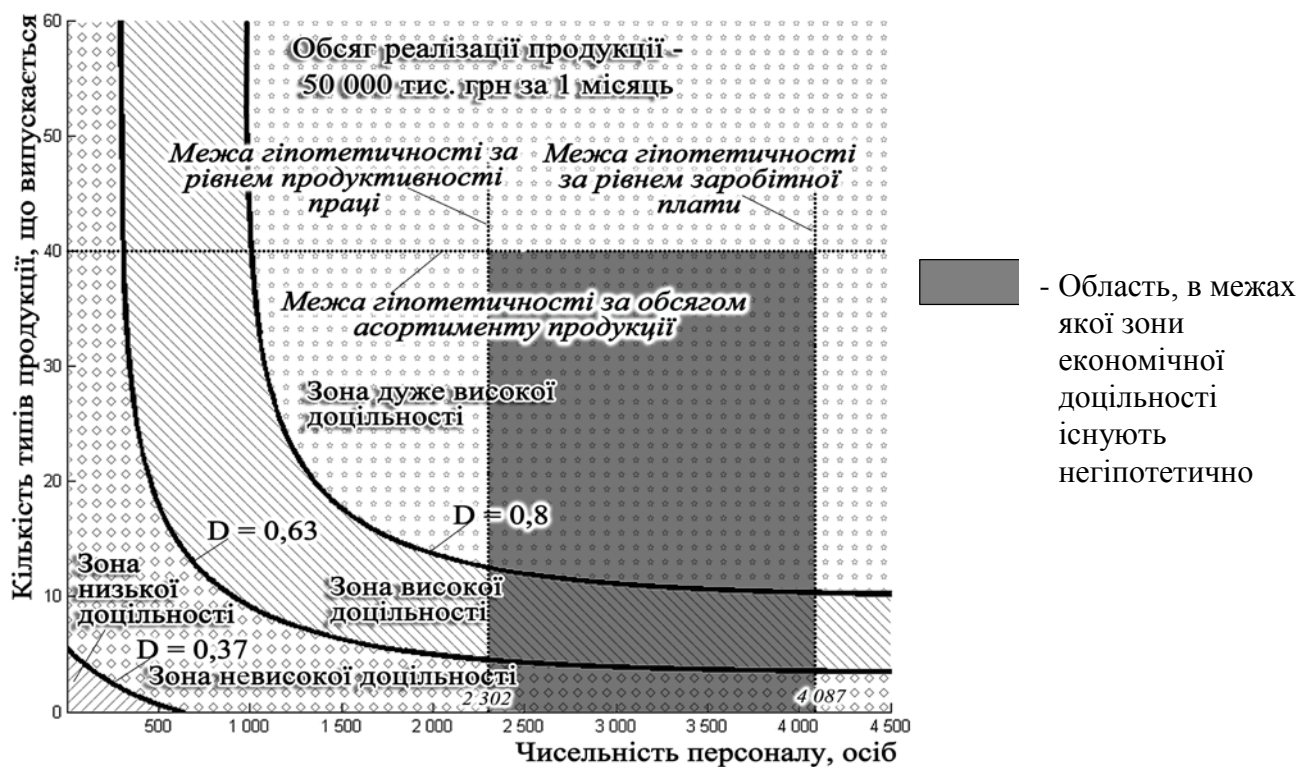


Рис. 2.12. Графічне зображення зон економічної доцільності впровадження контролінгу для машинобудівних підприємств з обсягом реалізації 50000 тис. грн за 1 місяць

Аналіз графічного зображення зон економічної доцільності, розрахованих для машинобудівних підприємств з різним рівнем обсягу реалізації продукції (рис. 2.6 – 2.12), свідчить про наявність таких закономірностей:

- 1) із зростанням рівня середньомісячних обсягів реалізації економічна доцільність впровадження контролінгу підвищуються, так само як і з розширенням асортименту продукції, і з підвищенням кількості працюючих;
- 2) графік узагальненої економічної доцільності є увігнутою кривою, тобто при падінні/зростанні значення одного параметра рівень економічної доцільності утримується за рахунок компенсуючого змінення інших параметрів, направлено в інший бік;
- 3) чим ближче до вісі параметра знаходиться точка кривої економічної доцільності, тим більше зусиль в напрямку цього параметра вимагатиме контролінг.

За результатами проведеного нами аналізу додаткових даних про рівень заробітної плати, продуктивності праці та широту асортименту продукції на машинобудівних підприємствах України (табл. 2.6), ми встановили обмеження зон доцільності, визначивши їх гіпотетичні області.

Гіпотетичність певних областей зон економічної доцільності, автор пояснює наступним:

1. витрати на оплату праці працівників машинобудівних підприємств, становлять менше 30% від обсягу реалізованої продукції (табл. 2.6). Підвищення витрат на оплату праці зумовлює зниження прибутковості діяльності підприємства, а перевищення понад певного рівня взагалі спричиняє виникнення збитків. Таким чином, зони економічної доцільності, що лежать поза певною граничною чисельністю персоналу, існують гіпотетично. Визначення такої граничної чисельності персоналу ( $P_{гр}$ ) для кожного конкретного рівня обсягу реалізації продукції, автор пропонує здійснювати за формулою 2.23, відштовхуючись від рівня середньомісячної заробітної плати. В межах цього дослідження нами використовувалась величина середньомісячної заробітної плати, яка розрахована на основі відомостей таблиці 2.6 і склала 3,67 тис. грн.

$$P_{\text{гр}} = \frac{P * 0,3}{12 * 3P_c}, \quad (2.23)$$

де P – річна виручка від реалізації продукції, тис. грн;

$3P_c$  – середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн.

Таблиця 2.6

**Відомості щодо широти асортименту продукції, рівня заробітної плати працівників та продуктивності праці ряду українських машинобудівних підприємств у 2012р.** (складено автором на основі [138; 139; 140; 142; 143; 144; 145])

Назва підприємства	Середньо-облікова чисельність персоналу за 2012р., осіб	Річний фонд з/п за 2012р., тис. грн	Середньомісячна з/п одного працівника у 2012р., тис. грн	Кількість типів продукції у 2012р.	Виручка від реалізації продукції у 2012р., тис. грн	Частка фонду з/п у складі виручки від реалізації за 2012р., %	Продуктивність праці (середньомісячна виручка від реалізації продукції на 1 працівника), тис. грн
АТ «МОТОР СІЧ»	26 832	1 092 690	3,39	20	8 085 335	13,5	25,11
ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»	12 790	673 464	4,39	47	2 372 735	28,4	15,46
ПАТ «Сумське НВО ім.М.В.Фрунзе»	12 530	508 400	3,38	66	3 289 009	15,5	21,87
ПАТ «Луганськтепловоз»	5 786	255 429	3,68	7	1 751 602	14,6	25,23
ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»	2 741	138 950	4,22	17	995 593	14,0	30,27
ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С.Орджонікідзе»	2 284	106 500	3,89	3	635 893	16,7	23,20
ПрАТ «Харківський завод транспортного устаткування»	206	4 183	1,69	5	26 974	15,5	10,91
ПАТ «Турбогаз»	163	9 286	4,75	9	385 875	2,4	-
Середні величини			3,67	-	-	-	21,72

Визначену за формулою 2.23 чисельність працівників ми пропонуємо розглядати як верхній граничний рівень, до досягнення якого зони економічної доцільності впровадження контролінгу існують лише гіпотетично;

2. для забезпечення економічної ефективності від провадження господарської діяльності машинобудівні підприємства прагнуть утримувати значення показника продуктивності праці (обсяг реалізації продукції, що припадає на одного працівника підприємства) на високому рівні. В умовах низької продуктивності праці зростання доходу від реалізації продукції забезпечується ще більшим зростанням чисельності працівників, що, в свою чергу, призводить до зростання витрат на оплату праці або до падіння якості продукції. Навпаки, високий рівень продуктивності праці свідчить про ефективне використання робочої сили і є підґрунтям для зростання прибутку підприємства. Проте, показник продуктивності праці має свою верхню границю, що зумовлене рівнем технічного, технологічного розвитку підприємства і всієї країни та обмеженістю фізичних можливостей людини. Відштовхуючись від верхнього граничного значення продуктивності праці, можна визначити мінімальну кількість працівників, яка необхідна для забезпечення певного рівня обсягу реалізації продукції (формула 2.24). В межах цього дослідження автор пропонує використовувати середнє значення продуктивності праці для українських машинобудівних підприємств, яке розраховане на підставі даних таблиці 2.6 і дорівнює 21,72 тис.грн за 1 місяць.

$$P_{\text{пр}} = \frac{P}{12 * P_{\text{пр}}} , \quad (2.24)$$

де  $P_{\text{пр}}$  – кількість працівників, яка необхідна для забезпечення обсягу реалізації продукції, чол.;

$P$  – річна виручка від реалізації продукції, тис.грн.;

$P_{\text{пр}}$  – продуктивність праці на місяць, тис.грн.

Визначену за формулою 2.24 чисельність працівників автор пропонує розглядати як нижній граничний рівень, до досягнення якого зони економічної доцільності впровадження контролінгу існують лише гіпотетично;

3. існує зв'язок між кількістю типів продукції, що виробляється підприємством, та чисельністю персоналу підприємства такий, що розширення асортименту продукції забезпечується збільшенням кількості працюючих. Проте в межах цієї роботи ми не ставимо завдання досліджувати такий зв'язок;
4. аналіз тенденцій в діяльності українських машинобудівних підприємств (табл. 2.6) свідчить, що існує зв'язок між обсягом реалізації продукції і широтою асортименту продукції, що випускається, такий, що підвищення обсягу реалізації продукції забезпечується розширенням асортименту продукції. Такий зв'язок пояснюється наявністю наступної закономірності: після реалізації певної кількості будь-якого типу продукції настає насичення ринку збуту такого типу продукції, і для подальшого підвищення доходів підприємство змушене розробляти нові вироби, розширюючи асортимент продукції. Автором запропоновано граничні значення кількості типів продукції щодо значень обсягу реалізації продукції, розглянутих на рисунках 2.6 – 2.12, після перевищення яких зони економічної доцільності впровадження контролінгу існують гіпотетично (табл. 2.7).

Таким чином, зона недоцільності властива лише невеликим підприємствам (рис. 2.6 та 2.7), у той час як зони невисокої доцільності, високої доцільності та дуже високої доцільності для таких підприємств взагалі існують лише гіпотетично. Для таких підприємств відсутня нагальна необхідність реформування системи управління. Стосовно великих машинобудівних підприємств (рис. 2.12) ситуація інша: зони недоцільності та низької доцільності впровадження контролінгу існують лише гіпотетично, а переважна частка області негіпотетичного існування зон економічної доцільності належить до зони дуже високої доцільності, що свідчить про невідкладну необхідність реформування управлінської системи як обов'язкової умови подальшого ведення бізнесу.

Таблиця 2.7

**Межі гіпотетичності зон економічної доцільності для машинобудівних підприємств**

Середньомісячний обсяг реалізації продукції, тис. грн	Гранична кількість типів продукції, при перевищенні якої зони економічної доцільності існують гіпотетично
200	5
1 000	7
5 000	9
10 000	10
15 000	15
20 000	20
50 000	40

### **Висновки до розділу 2**

Вихід на світовий ринок надає вітчизняному машинобудівному підприємству додаткові ресурси і можливості для подальшого нарощування потенціалу підприємства за рахунок розширення кола споживачів продукції, доступу до високоякісної сировини та обладнання, підвищення якості і розширення асортименту продукції. Одночасно збільшуються обмеження, що висуваються з боку українських та іноземних регулюючих інститутів і міжнародних угод. В умовах підвищення інформаційних потоків недосконалість системи управління здатна нівелювати досягнення зовнішньоекономічної діяльності машинобудівного підприємства.

В цьому розділі дисертації нами висвітлені особливості сучасного стану валютного контролю на вітчизняних машинобудівних підприємствах, запропоновано науково-методичний підхід до визначення економічного ефекту від застосування контролінгу в валютний контроль підприємства як одну із специфічних сфер застосування контролінгу на машинобудівних підприємствах, що провадять зовнішньоекономічну діяльність. Економічний ефект від



впровадження контролінгу у систему управління валютного контролю на підприємстві автор пропонує визначати, ґрунтуючись на розрахунку чистої дисконтованої вартості реалізації проекту із такого впровадження та строку окупності. Для побудови формул розрахунку зазначених показників автором виділено основні складові витрат і доходів, що виникають у зв'язку із впровадженням контролінгу у валютний контроль.

Прямий результат полягає у зменшенні витрат, спрощенні системи документообігу на підприємстві, підвищенні прозорості, доступності інформаційних ресурсів, своєчасності отримання інформації. Мультиплікативний результат є наслідком прямого результату у стратегічному періоді і полягає у збільшенні доходів від реалізації продукції, спричиненому розширенням фінансування за рахунок використання коштів, що надішли у вигляді прямого результату в попередніх періодах, а також у таких якісних явищах як підвищення довіри з боку державних органів та банківських установ, підвищення передбачуваності взаєморозрахунків з контрагентами, прискорення та спрощення документованих відносин з ними, збільшення заробітної плати, підвищення задоволення від роботи працівників через усунення конфліктів, взаємних претензій, тощо.

Удосконалена автором модель бізнес-процесу валютного контролю на машинобудівному підприємстві ґрунтується на запровадженні єдиної інформаційної електронної системи і дозволяє забезпечити спрощення інформаційних потоків та скорочення паперового документообігу, підвищення швидкості та релевантності отримання інформації.

Для успішного функціонування контролінгу в системі управління підприємством необхідна ефективна організація контролінгової служби на підприємстві. Автором запропоновані сумарний та елементний показники якості системи управління зовнішньоекономічною діяльністю, які розраховуються за трьома напрямками роботи контролінгової служби на підприємстві, що займається зовнішньоекономічною діяльністю: удосконалення організаційної структури підприємства, удосконалення системи витрачання ресурсів, удосконалення системи

адаптації та розвитку номенклатури продукції. Розрахунок і моніторинг цих показників дозволяють виявляти слабкі місця в роботі контролінгової служби і можуть бути покладені в основі самоналагодження і саморозвитку контролінгу в системі управління підприємства.

Для машинобудівного підприємства, яке провадить діяльність на світових ринках, недоліки системи управління зовнішньоекономічною діяльністю можуть не тільки призвести до збільшення витрат за рахунок сплати штрафів, непродуктивних витрат, але й поставити під загрозу можливість господарювання взагалі. Тому доцільно розглядати контролінг управління зовнішньоекономічною діяльністю з точки зору його впливу на стан економічної безпеки підприємства. В роботі розкриті дестабілізаційні чинники економічної безпеки машинобудівного підприємства, які виникають саме через провадження зовнішньоекономічної діяльності та необхідність здійснення розрахунків з іноземними контрагентами, а також висвітлені типи ресурсів підприємства, що підлягають захисту з метою протидії негативному впливу дестабілізаційних чинників.

Нами розроблено підхід до обґрунтування здатності контролінгу посилювати стан економічної безпеки підприємства через підвищення значень показників його фінансового стану, а саме: показника фінансової автономії та показника фінансування. В межах підходу вплив контролінгу оцінювався як сума прямого та мультиплікативного результату. Оскільки певні явища мультиплікативного результату носять якісний характер, і їх важко оцінити кількісно, нами виділено складові мультиплікативного результату, які можна виразити числами та використовувати в подальших розрахунках.

Автором сформульовано дві альтернативні стратегії використання вивільнених завдяки впровадженню контролінгу коштів, одна з яких надає перевагу погашенню кредиторської заборгованості в межах, необхідних для нормалізації фінансового стану підприємства, інша передбачає витрачання коштів на екстенсивний чи інтенсивний розвиток виробництва та нарощення активів.

Нами доведена відмінність у ступені економічної доцільності впровадження контролінгу в систему управління для різних машинобудівних підприємств України. В дослідженні автором розроблено науково-методичний підхід до визначення рівня економічної доцільності впровадження контролінгу, ґрунтуючись на певних характеристиках стану підприємства.

Визначено три параметри діяльності підприємства, які висувають найбільші вимоги до управлінської системи і спричиняють виникнення необхідності впровадження контролінгу. Такими параметрами обрано наступні характеристики діяльності підприємства: середньомісячний обсяг реалізації продукції; обсяг асортименту продукції, що випускається; кількість працівників. З метою узагальнення впливу всіх параметрів нами побудований узагальнений (комплексний) показник економічної доцільності впровадження контролінгу в управління машинобудівного підприємства за допомогою узагальненої функції бажаності Е.Харрінгтона, яка розраховується як середнє геометричне одиничних показників бажаності, визначених за кожним окремим параметром.

Оскільки всі параметри відрізняються один від одного за економічним змістом та розмірністю, що унеможлиблює їх порівняння, нами введені нормовані значення параметрів та встановлено формулу перетворення натуральних величин параметрів у нормований вигляд, а також описано формулою зв'язок одиничних показників бажаності (числових оцінок) з нормованими значеннями цих параметрів. Шкала бажаності Харрінгтона, адаптована автором до визначення економічної доцільності впровадження контролінгу, встановлює межі зон доцільності і надає змогу визначити рівень економічної доцільності впровадження контролінгу за конкретним значенням розрахованого узагальненого показника економічної доцільності.

Автором виділено п'ять зон економічної доцільності: зона дуже високої доцільності, зона низької доцільності, зона невисокої доцільності, зона високої доцільності, зона дуже високої доцільності. Нами висвітлені особливості і завдання контролінгу в межах кожної зони. Обґрунтовано, що машинобудівні підприємства з

великою кількістю працюючих, значним обсягом реалізації продукції та широким асортиментом продукції потребують негайного застосування контролінгу. При чому контролінгова система буде досить складною і впровадження вимагатиме значних витрат часу і коштів. Навпаки, у невеликих підприємств можливі вибір: зекономити кошти і утриматись від реформування системи управління підприємством або здійснити капіталовкладення в контролінгову систему і тим самим закласти підґрунтя для подальшого успішного розвитку бізнесу.

Нами виконаний аналіз графічних зображень зон економічної доцільності впровадження контролінгу, за підсумками якого виявлена наявність областей, в яких зони доцільності існують лише гіпотетично. Гіпотетичність певних областей зон економічної доцільності зумовлена існуванням об'єктивних обмежень в діяльності підприємства таких, як: необхідність дотримуватись рівня заробітної плати такого, що перевищує мінімально дозволений державою; наявність обмежень при зростанні продуктивності праці, зумовлені рівнем технічного розвитку та фізичними можливостями людини; здатність ринку до насичення товарами вимагає розроблення нових видів продукції, розширюючи її асортимент, для подальшого зростання доходів від реалізації продукції.

З урахуванням гіпотетичності певних областей зон економічної доцільності встановлено, що невеликим машинобудівним підприємствам притаманні лише зони відсутності доцільності і зони низької доцільності. Навпаки, у великих підприємств зони недоцільності та низької доцільності лежать в гіпотетичних областях, а переважна частка області негіпотетичного існування зон доцільності належить до зони дуже високої доцільності.

Результати дослідження розділу 2 дисертації опубліковані у [77, 78, 79, 80, 81, 124, 125, 127, 128, 130, 131, 188].

### РОЗДІЛ 3

## ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ШЛЯХОМ УПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ

### 3.1 Практичні аспекти підвищення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності машинобудівного підприємства за рахунок впровадження контролінгу

В п. 2.2. розділу 2 дисертаційної роботи обґрунтовано безпосередній зв'язок контролінгу зі станом економічної безпеки підприємства, висвітлені зовнішні та внутрішні дестабілізаційні чинники, пов'язані з провадженням зовнішньоекономічної діяльності. Обґрунтовано, що система управління певними ресурсами підприємства повинна враховувати необхідність захисту ресурсів з метою протидії негативному впливу дестабілізаційних чинників. Крім того, розроблено підхід до оцінки впливу контролінгу на фінансовий стан підприємства як складову його економічної безпеки.

В цьому розділі дисертаційної роботи нами виконано аналіз можливості впливу реалізації проекту із впровадження системи контролінгу в управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства на посилення економічної безпеки підприємства через нормалізацію фінансових показників.

За допомогою експертного опитування працівників ряду машинобудівних підприємств встановлено, що очікуваний щорічний обсяг прямого результату від впровадження контролінгу в систему управління підприємством становить за песимістичним прогнозом – 4,1%, а за оптимістичним прогнозом – 7,2% від загального обсягу активів, зафіксованого до початку реалізації проекту із застосування контролінгу (табл. 3.1), витрати на обслуговування контролінгової системи очікуються експертами на рівні 1% від того самого обсягу активів

підприємства. При чому вказаний рівень прибутковості є справедливим лише на стадії експлуатації контролінгової системи, період розроблення та освоєння контролінгової системи в межах даного дослідження ми не враховуємо.

Таблиця 3.1

**Розрахунок приросту загального обсягу активів підприємства за складовими  
прямого результату від впровадження контролінгу**

Складові прямого результату від впровадження контролінгу	Річний приріст загального обсягу активів підприємства, спричинений складовими прямого результату від впровадження контролінгу, %	
	песимістичний прогноз	оптимістичний прогноз
зменшення витрат на заробітну плату	0,1	0,15
мінімізація обсягів штрафних санкцій	0,9	0,9
зменшення витрат на перевезення	0,1	0,13
економія через здешевлення фінансових ресурсів	1,7	2
зменшення витрат на судові витрати	0,09	0,09
збільшення доходів від реалізації продукції	1,21	3,93
<b>Всього:</b>	<b>4,1</b>	<b>7,2</b>

Традиційно вважається доцільним здійснення інвестицій, якщо очікувана прибутковість від такого вкладення коштів перевищить відсоток за депозитом, що пропонується банківськими установами. Ставка відсотку за депозитними вкладками у пропозиціях різних банків коливається залежно від умов вкладу таких, як строк, мінімальний обсяг вкладу, період виплати відсотків за депозитом та інші. На багатьох машинобудівних підприємствах рентабельність активів перевищує доходність за депозитом, при чому з підвищенням успішності діяльності та економічної безпеки підприємства рентабельність його активів зростає. В межах даного дослідження нами виділено рівень доходності за депозитом, який дорівнює

14 % річних – для розрахунку песимістичного прогнозу та 20% – для розрахунку оптимістичного прогнозу.

Якісна складова мультиплікативного результату є складнопрогнозованою величиною, і реалістичність прогнозування її на тривалий період дуже низька. Експертами надано оцінку вартості якісної складової мультиплікативного результату від впровадження контролінгу лише в межах оптимістичного прогнозу на перший рік виникнення, яка очікується ними на рівні 23% від суми прямого результату та якісної складової мультиплікативного результату попереднього року. На переконання авторів, в наступних роках слід очікувати збільшення впливу цієї складової мультиплікативного результату, проте в цьому дослідженні ми приймаємо її на зазначеному рівні без змін в подальших роках.

Розглянемо послідовно прогнозні схеми змінення обраних коефіцієнтів фінансового стану під впливом контролінгу, розраховані автором за двома стратегіями використання фінансових ресурсів на прикладі дев'ятох вітчизняних машинобудівних підприємств. Розрахунки ґрунтуються на песимістичних оцінках експертів щодо впливу прямого результату від впровадження контролінгу на приріст активів підприємства. Використання песимістичних оцінок експертів забезпечують прогнози максимальним запасом вірогідності. Необхідно зазначити, що на практиці обсяги прибутку, власного та позикового капіталу змінюватимуться не лише під впливом контролінгової системи. На формування структури капіталу впливають багато зовнішніх та внутрішніх чинників, проте в межах цього дослідження ми виокремлюємо внесок контролінгу в змінення розмірів прибутку та капіталу підприємства, а вплив інших чинників не враховуємо.

#### **1. ПАТ «Луганськтепловоз».**

Значення показників автономії та фінансування, розраховані автором для ПАТ «Луганськтепловоз» за підсумками 2012 року свідчать про наявність проблем в структурі джерел фінансування підприємства ( $K_a = 0,38$ ;  $K_\phi = 1,63$ ). Позиковий капітал значно перевищує власний, що спричиняє труднощі у проведенні розрахунків за зобов'язаннями і підвищує ризик втрати платоспроможності.

Прогноз змінення фінансового стану, розрахований автором згідно зі стратегією «погашення заборгованості» (табл. 3.2) свідчить, що лише за рахунок впровадження контролінгу в систему управління підприємство зможе нормалізувати структуру пасивів за 4 роки.

Таблиця 3.2

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ПАТ «Луганськтепловоз» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією «погашення заборгованості» (песимістичний прогноз), (складена автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140; 142])**

Рік використання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу						Прямий результат за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн.	Мультиплікативний результат, тис.грн.
	Чистий прибуток, тис.грн.	Власний капітал, тис.грн.	Позиковий капітал, тис.грн.	$K_a$	$K_\phi$	Всього активів, тис.грн.		
0	38 724	614 095	998 663	0,38	1,63	1 612 758	–	–
1	88 719	664 090	948 668	0,41	1,43	1 612 758	49 995	–
2	88 719	714 086	898 672	0,44	1,26	1 612 758	49 995	–
3	88 719	764 081	848 677	0,47	1,11	1 612 758	49 995	–
<b>4<sup>1</sup></b>	<b>88 719</b>	<b>814 077</b>	<b>798 681</b>	<b>0,505</b>	<b>0,98</b>	<b>1 612 758</b>	<b>49 995</b>	–
5	88 719	864 072	798 681	0,520	0,92	1 662 753	49 995	–
6	95 719	921 067	798 681	0,54	0,87	1 719 748	49 995	6 999
7	103 698	986 042	798 681	0,55	0,81	1 784 723	49 995	14 979
8	112 795	1 060 112	798 681	0,57	0,75	1 858 793	49 995	24 075
9	123 164	1 144 552	798 681	0,59	0,70	1 943 233	49 995	34 445
10	134 986	1 240 815	798 681	0,61	0,64	2 039 496	49 995	46 267
11	148 463	1 350 553	798 681	0,63	0,59	2 149 234	49 995	59 743
12	163 826	1 475 655	798 681	0,65	0,54	2 274 336	49 995	75 107
13	181 340	1 618 272	798 681	0,67	0,49	2 416 953	49 995	92 621
<b>14</b>	<b>201 307</b>	<b>1 780 855</b>	<b>798 681</b>	<b>0,69</b>	<b>0,45</b>	<b>2 579 536</b>	<b>49 995</b>	<b>112 587</b>
15	224 068	1 966 199	798 681	0,71	0,41	2 764 880	49 995	135 349
16	250 017	2 177 492	798 681	0,73	0,37	2 976 173	49 995	161 297

Починаючи з 5-го року експлуатації контролінгової системи, кошти від прямого результату спрямовуватимуться на розвиток виробництва, що в наступних роках спричинить виникнення мультиплікативного результату і зростання капіталу підприємства. За 14 років підприємство зможе підвищити рентабельність активів та збільшити їх обсяг у 1,5 рази.

<sup>1</sup> В цій і подальших таблицях жирним шрифтом виділено порядковий номер року від початку експлуатації контролінгової системи, в якому досягнуто нормативних значень фінансових показників та приросту активів у 1,5 рази.



Згідно зі стратегією «розвиток виробництва» нормалізацію структури пасивів ПАТ «Луганськтепловоз» можна очікувати також на 5-му році експлуатації контролінгової системи (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ПАТ «Луганськтепловоз» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією «розвиток виробництва» (песимістичний прогноз), (складена автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140; 142])**

Рік використання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу							Прямий результат за вирахування витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн.	Мультиплікативний результат, тис.грн.
	Чистий прибуток, тис.грн.	Власний капітал, тис.грн.	Позиковий капітал, тис.грн.	$K_a$	$K_\phi$	Приріст активів наростаючим підсумком, тис.грн.	Частина позикового капіталу для погашення, тис.грн.		
0	38 724	614 095	998 663	0,38	1,63	–	384 568	–	–
1	88 719	664 090	998 663	0,40	1,50	49 995	334 573	49 995	–
2	95 719	721 085	998 663	0,42	1,38	106 990	277 578	49 995	6 999
3	103 698	786 060	998 663	0,44	1,27	171 965	212 603	49 995	14 979
4	112 795	860 130	998 663	0,46	1,16	246 035	138 533	49 995	24 075
<b>5</b>	<b>123 164</b>	<b>944 570</b>	<b>860 130</b>	<b>0,52</b>	<b>0,91</b>	<b>191 942</b>	–	<b>49 995</b>	<b>34 445</b>
6	115 591	1 021 438	860 130	0,54	0,84	268 810	–	49 995	26 872
7	126 353	1 109 067	860 130	0,56	0,78	356 439	–	49 995	37 633
8	138 621	1 208 964	860 130	0,58	0,71	456 336	–	49 995	49 901
9	152 606	1 322 846	860 130	0,61	0,65	570 218	–	49 995	63 887
10	168 550	1 452 672	860 130	0,63	0,59	700 044	–	49 995	79 831
<b>11</b>	<b>186 726</b>	<b>1 600 674</b>	<b>860 130</b>	<b>0,65</b>	<b>0,54</b>	<b>848 046</b>	–	<b>49 995</b>	<b>98 006</b>
12	207 446	1 769 396	860 130	0,67	0,49	1 016 768	–	49 995	118 726

Завдяки зростанню обсягу власного капіталу зменшується частина позикового капіталу, яку необхідно погасити для досягнення нормативів показників фінансового стану підприємства.

За підсумками 4-го року структура пасивів зміниться таким чином, що накопичений наростаючим підсумком приріст капіталу перевищить обсяг позикового капіталу, який необхідно погасити.

Погашення необхідної частини боргу спричинить певне зниження мультиплікативного результату у 6-му році, проте зростання капіталу та рентабельності активів у 1,5 рази можна очікувати на 3 роки швидше, ніж за

попередньою стратегією використання фінансових ресурсів, тобто на 11-му році функціонування контролінгу.

## 2. ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш».

Фінансовий стан ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш» є значно кращим за аналогічний стан ПАТ «Луганськтепловоз», тому нормалізація структури капіталу настане швидше.

Так, згідно зі стратегією «погашення заборгованості» вивести рівень економічної безпеки на достатній рівень через нормалізацію фінансових показників підприємство зможе вже за 2 роки (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією «погашення заборгованості» (песимістичний прогноз), (складена автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140])**

Рік виконання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу						Прямий результат за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн.	Мультиплікативний результат, тис.грн.
	Чистий прибуток, тис.грн.	Власний капітал, тис.грн.	Позиковий капітал, тис.грн.	$K_a$	$K_\phi$	Всього активів, тис.грн.		
0	68 578	482 872	590 465	0,45	1,22	1 073 337	–	–
1	101 851	516 145	557 192	0,48	1,08	1 073 337	33 273	–
<b>2</b>	<b>101 851</b>	<b>549 419</b>	<b>523 918</b>	<b>0,51</b>	<b>0,95</b>	<b>1 073 337</b>	<b>33 273</b>	–
3	101 851	582 692	523 918	0,53	0,90	1 106 610	33 273	–
4	106 510	620 624	523 918	0,54	0,84	1 144 542	33 273	4 658
5	111 820	663 866	523 918	0,56	0,79	1 187 784	33 273	9 969
6	117 874	713 162	523 918	0,58	0,73	1 237 080	33 273	16 023
7	124 776	769 360	523 918	0,59	0,68	1 293 278	33 273	22 924
8	132 643	833 425	523 918	0,61	0,63	1 357 343	33 273	30 792
9	141 612	906 459	523 918	0,63	0,58	1 430 377	33 273	39 761
10	151 837	989 718	523 918	0,65	0,53	1 513 637	33 273	49 986
<b>11</b>	<b>163 493</b>	<b>1 084 634</b>	<b>523 918</b>	<b>0,67</b>	<b>0,48</b>	<b>1 608 552</b>	<b>33 273</b>	<b>61 642</b>
12	176 782	1 192 837	523 918	0,69	0,44	1 716 755	33 273	74 930
13	191 930	1 316 189	523 918	0,72	0,40	1 840 107	33 273	90 079

Починаючи з 3-го року експлуатації контролінгової системи, кошти від прямого результату спрямовуватимуться на розвиток виробництва, що в наступних роках спричинить виникнення мультиплікативного результату і зростання капіталу підприємства. Збільшення рентабельності активів та капіталу підприємства у 1,5 рази можна очікувати на 11-му році експлуатації контролінгової системи.

Згідно з прогнозом, складеним для АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» за стратегією «розвиток виробництва» (табл. 3.5), на нормалізацію структури пасивів необхідно 3 роки, що на 1 рік більше, ніж за стратегією «погашення заборгованості», проте зростання активів підприємства у 1,5 рази можна очікувати на 1 рік швидке, тобто за 10 років.

Таблиця 3.5

**Прогнозна схема змін показників фінансового стану та активів АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією «розвиток виробництва» (песимістичний прогноз), (складена автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140])**

Рік використання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу							Прямий результат за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн.	Мультиплікативний результат, тис.грн.
	Чистий прибуток, тис.грн.	Власний капітал, тис.грн.	Позиковий капітал, тис.грн.	$K_a$	$K_\phi$	Приріст активів нарастаючим підсумком, тис.грн.	Частина позикового капіталу для погашення, тис.грн.		
0	68 578	482 872	590 465	0,45	1,22	–	107 593	–	–
1	101 851	516 145	590 465	0,47	1,14	33 273	74 320	33 273	–
2	106 510	554 077	590 465	0,48	1,07	71 205	36 388	33 273	4 658
<b>3</b>	<b>106 726</b>	<b>592 225</b>	<b>554 077</b>	<b>0,52</b>	<b>0,94</b>	<b>72 965</b>	–	<b>33 273</b>	<b>4 874</b>
4	112 067	635 714	554 077	0,53	0,87	116 454	–	33 273	10 215
5	118 155	685 291	554 077	0,55	0,81	166 031	–	33 273	16 304
6	125 096	741 808	554 077	0,57	0,75	222 548	–	33 273	23 244
7	133 008	806 238	554 077	0,59	0,69	286 978	–	33 273	31 157
8	142 028	879 689	554 077	0,61	0,63	360 429	–	33 273	40 177
9	152 311	963 422	554 077	0,63	0,58	444 162	–	33 273	50 460
<b>10</b>	<b>164 034</b>	<b>1 058 879</b>	<b>554 077</b>	<b>0,66</b>	<b>0,52</b>	<b>539 619</b>	–	<b>33 273</b>	<b>62 183</b>
11	177 398	1 167 699	554 077	0,68	0,47	648 439	–	33 273	75 547

За підсумками 4-го року експлуатації контролінгової системи приріст активів перевищив обсяг позикового капіталу, який необхідно погасити для нормалізації показників фінансового стану, сплата цієї частини боргу спричинила певне зупинення росту мультиплікативного результату у наступному році.

### 3. ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе».

В структурі пасивів ПАТ «Сумське НВО ім. М.В.Фрунзе» наявні проблеми. Позиковий капітал у 2,6 рази перевищує власний капітал, коефіцієнти фінансування та фінансової автономії стану дуже низькі. Для визначення глибини фінансових проблем необхідно провести комплексний аналіз з використанням багатьох коефіцієнтів, які нададуть характеристику стану підприємства з точки зору рівня зносу основних засобів підприємства, ліквідності та оборотності активів, маневреності власного капіталу, структури та строків повернення кредиторської та дебіторської заборгованості, фондівіддачі та продуктивності праці та ін. Проте, низькі значення коефіцієнтів фінансування та фінансової автономії свідчать про наявність певних слабких місць в системі економічної безпеки підприємства.

Впровадження контролінгу в систему управління підприємством та використання вивільнених коштів за стратегією «погашення заборгованості» нормалізує структуру пасивів за 8 років, збільшення капіталу підприємства у 1,5 рази настане лише через 18 років (табл. 3.6).

Період у 18 років – це досить тривалий час для прогнозування, і точність прогнозних даних досить низька. Очевидно, що використання контролінгу позитивно впливає на фінансовий стан підприємства (чистий прибуток, власний капітал та рентабельність активів зростають, частка позикового капіталу – зменшується), проте прямого результату та чисельної складової мультиплікативного результату для нормалізації фінансового стану ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» недостатньо, в довгостроковій перспективі вирішальний вплив матимуть якісні складові мультиплікативного результату від впровадження контролінгу.

Таблиця 3.6

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією «погашення заборгованості» (песимістичний прогноз), (складена автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140; 143])**

Рік використання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу						Прямий результат за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн.	Мультиплікативний результат, тис.грн.
	Чистий прибуток, тис.грн.	Власний капітал, тис.грн.	Позиковий капітал, тис.грн.	$K_a$	$K_\phi$	Всього активів, тис.грн.		
0	238 799	1 107 555	2 912 061	0,28	2,63	4 019 616	–	–
1	363 407	1 232 163	2 787 453	0,31	2,26	4 019 616	124 608	–
2	363 407	1 356 771	2 662 845	0,34	1,96	4 019 616	124 608	–
3	363 407	1 481 379	2 538 237	0,37	1,71	4 019 616	124 608	–
4	363 407	1 605 987	2 413 629	0,40	1,50	4 019 616	124 608	–
5	363 407	1 730 595	2 289 021	0,43	1,32	4 019 616	124 608	–
6	363 407	1 855 204	2 164 412	0,46	1,17	4 019 616	124 608	–
7	363 407	1 979 812	2 039 804	0,49	1,03	4 019 616	124 608	–
<b>8</b>	<b>363 407</b>	<b>2 104 420</b>	<b>1 915 196</b>	<b>0,52</b>	<b>0,91</b>	<b>4 019 616</b>	<b>124 608</b>	–
9	363 407	2 229 028	1 915 196	0,54	0,86	4 144 224	124 608	–
10	380 852	2 371 081	1 915 196	0,55	0,81	4 286 277	124 608	17 445
11	400 740	2 533 022	1 915 196	0,57	0,76	4 448 218	124 608	37 333
12	423 411	2 717 634	1 915 196	0,59	0,70	4 632 830	124 608	60 004
13	449 257	2 928 092	1 915 196	0,60	0,65	4 843 288	124 608	85 850
14	478 721	3 168 015	1 915 196	0,62	0,60	5 083 211	124 608	115 314
15	512 310	3 441 526	1 915 196	0,64	0,56	5 356 722	124 608	148 903
16	550 602	3 753 329	1 915 196	0,66	0,51	5 668 525	124 608	187 195
17	594 254	4 108 784	1 915 196	0,68	0,47	6 023 980	124 608	230 847
<b>18</b>	<b>644 018</b>	<b>4 514 003</b>	<b>1 915 196</b>	<b>0,70</b>	<b>0,42</b>	<b>6 429 200</b>	<b>124 608</b>	<b>280 611</b>
19	700 749	4 975 953	1 915 196	0,72	0,38	6 891 149	124 608	337 342

Згідно з прогновною схемою змінення показників фінансового стану ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе», що ґрунтується на стратегії «розвиток виробництва», нормалізації структури пасивів підприємства можна очікувати вже на 7-му році експлуатації контролінгової системи, а збільшення капіталу підприємства у 1,5 рази – на 13-му році функціонування контролінгу (табл. 3.7).

Незважаючи на те, що строки нормалізації структури джерел фінансування і фінансових показників, розраховані автором за двома альтернативними стратегіями використання фінансових ресурсів, є досить тривалими, очевидно є тенденція прискорення процесів нормалізації за стратегією «розвиток виробництва».

Таблиця 3.7

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією «розвиток виробництва» (песимістичний прогноз), (складена автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140; 143])**

Рік використання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу							Прямий результат за вирахування витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн.	Мультиплікативний результат, тис.грн.
	Чистий прибуток, тис.грн.	Власний капітал, тис.грн.	Позиковий капітал, тис.грн.	$K_a$	$K_\phi$	Приріст активів наростаючим підсумком, тис.грн.	Частина позикового капіталу для погашення, тис.грн.		
0	238 799	1 107 555	2 912 061	0,28	2,63		1 804 506	–	–
1	363 407	1 232 163	2 912 061	0,30	2,36	124 608	1 679 898	124 608	–
2	380 852	1 374 216	2 912 061	0,32	2,12	266 661	1 537 845	124 608	17 445
3	400 740	1 536 157	2 912 061	0,35	1,90	428 602	1 375 904	124 608	37 333
4	423 411	1 720 769	2 912 061	0,37	1,69	613 214	1 191 292	124 608	60 004
5	449 257	1 931 227	2 912 061	0,40	1,51	823 672	980 834	124 608	85 850
6	478 721	2 171 150	2 912 061	0,43	1,34	1 063 595	740 911	124 608	115 314
7	<b>512 310</b>	<b>2 444 661</b>	<b>2 171 150</b>	<b>0,53</b>	<b>0,89</b>	<b>596 195</b>	–	<b>124 608</b>	<b>148 903</b>
8	446 874	2 652 737	2 171 150	0,55	0,82	804 271	–	124 608	83 467
9	476 005	2 889 942	2 171 150	0,57	0,75	1 041 476	–	124 608	112 598
10	509 214	3 160 357	2 171 150	0,59	0,69	1 311 891	–	124 608	145 807
11	547 072	3 468 630	2 171 150	0,62	0,63	1 620 164	–	124 608	183 665
12	590 230	3 820 061	2 171 150	0,64	0,57	1 971 595	–	124 608	226 823
13	<b>639 430</b>	<b>4 220 693</b>	<b>2 171 150</b>	<b>0,66</b>	<b>0,51</b>	<b>2 372 227</b>	–	<b>124 608</b>	<b>276 023</b>
14	695 519	4 677 412	2 171 150	0,68	0,46	2 828 946	–	124 608	332 112

Таким чином, для ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» стратегія «розвиток виробництва» для використання фінансових ресурсів, вивільнених завдяки впровадженню контролінгу, є значно ефективнішою ніж стратегія «погашення заборгованості».

#### 4. ПрАТ «Харківський завод транспортного устаткування».

Показники фінансового стану ПрАТ «Харківський завод транспортного устаткування» свідчать про наявність значних проблем в економічній безпеці підприємства аналогічно ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе». Обсяг позикового капіталу більше ніж в 12 разів перевищує обсяг власного капіталу, показники фінансування та фінансової автономії вкрай низькі. Крім того, критично низьке значення показника загальної ліквідності ( $K_p = 0,79$  замість  $> 1$ ), відсутні власні обігові кошти (коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами має від'ємне

значення, в той час як за нормативом він повинен перевищувати 0,1) (показники розраховані автором за даними фінансової звітності [145]). Знос основних засобів складає 50% і має тенденцію до збільшення, а переважну частку у складі позикового капіталу займає кредиторська заборгованість підприємства за виданими авансами та за придбані товари, роботи, послуги. Аналіз наведених показників свідчить про високий ризик втрати платоспроможності підприємством, загрозу банкрутства та необхідність термінового реформування системи управління або всієї господарської діяльності підприємства.

Згідно з прогнозною схемою змінення фінансового стану, розрахованою за стратегією «погашення заборгованості» для відновлення нормального балансу власного та позикового капіталів підприємству знадобиться 14 років експлуатації контролінгової системи, а збільшення активів у 1,5 рази можливе лише за 24 роки (табл. 3.8, Б.1).

Таблиця 3.8

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ПрАТ «Харківський завод транспортного устаткування» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією «погашення заборгованості» (песимістичний прогноз) (складена автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140; 145]) (фрагмент)**

Рік використання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу						Прямий результат за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн.	Мультиплікативний результат, тис.грн.
	Чистий прибуток, тис.грн.	Власний капітал, тис.грн.	Позиковий капітал, тис.грн.	$K_a$	$K_\phi$	Всього активів, тис.грн.		
0	116	2 838	34 568	0,08	12,18	37 406	–	–
1	1 276	3 998	33 408	0,11	8,36	37 406	1 160	–
2	1 276	5 157	32 249	0,14	6,25	37 406	1 160	–
3	1 276	6 317	31 089	0,17	4,92	37 406	1 160	–
...								
13	1 276	17 913	19 493	0,48	1,09	37 406	1 160	–
<b>14</b>	<b>1 276</b>	<b>19 072</b>	<b>18 334</b>	<b>0,51</b>	<b>0,96</b>	<b>37 406</b>	<b>1 160</b>	–
15	1 276	20 232	18 334	0,52	0,91	38 566	1 160	–
16	1 438	21 554	18 334	0,54	0,85	39 888	1 160	162
17	1 623	23 061	18 334	0,56	0,80	41 395	1 160	347
...								
23	3 424	37 725	18 334	0,67	0,49	56 058	1 160	2 148
<b>24</b>	<b>3 887</b>	<b>41 495</b>	<b>18 334</b>	<b>0,69</b>	<b>0,44</b>	<b>59 829</b>	<b>1 160</b>	<b>2 611</b>
25	4 415	45 794	18 334	0,71	0,40	64 128	1 160	3 139

Період у 24 роки – тривалий строк для прогнозування, що підвищує похибку розрахунків. Під впливом контролінгу підвищується рентабельність активів підприємства, змінюються у бік нормалізації фінансові показники, проте, як і для ПАТ «Сумське НВО ім. М.В.Фрунзе», вирішальне значення для нормалізації фінансового стану підприємства матимуть якісні складові мультиплікативного результату від впровадження контролінгу.

При обранні стратегії витрачання фінансових ресурсів «розвиток виробництва» підприємство може очікувати нормалізації фінансового стану вже на 10-му році, збільшення активів у 1,5 рази – на 14-му році експлуатації контролінгової системи (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ПрАТ «Харківський завод транспортного устаткування» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією «розвиток виробництва» (песимістичний прогноз) (складена автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140; 145])**

Рік використання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу						Прямий результат за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн.	Мультиплікативний результат, тис.грн.	
	Чистий прибуток, тис.грн.	Власний капітал, тис.грн.	Позиковий капітал, тис.грн.	$K_a$	$K_\phi$	Приріст активів нарастаючим підсумком, тис.грн.			Частина позикового капіталу для погашення, тис.грн.
0	116	2 838	34 568	0,08	12,18	–	31 730	–	–
1	1 276	3 998	34 568	0,10	8,65	1 160	30 570	1 160	–
2	1 438	5 320	34 568	0,13	6,50	2 482	29 248	1 160	162
3	1 623	6 827	34 568	0,16	5,06	3 989	27 741	1 160	347
4	1 834	8 544	34 568	0,20	4,05	5 706	26 024	1 160	558
5	2 074	10 503	34 568	0,23	3,29	7 665	24 065	1 160	799
6	2 349	12 736	34 568	0,27	2,71	9 898	21 832	1 160	1 073
7	2 661	15 281	34 568	0,31	2,26	12 443	19 287	1 160	1 386
8	3 018	18 183	34 568	0,34	1,90	15 345	16 385	1 160	1 742
9	3 424	21 490	34 568	0,38	1,61	18 652	13 078	1 160	2 148
<b>10</b>	<b>3 887</b>	<b>25 261</b>	<b>21 490</b>	<b>0,54</b>	<b>0,85</b>	<b>9 345</b>	–	<b>1 160</b>	<b>2 611</b>
11	2 584	27 729	21 490	0,56	0,77	11 813	–	1 160	1 308
12	2 929	30 543	21 490	0,59	0,70	14 627	–	1 160	1 654
13	3 323	33 750	21 490	0,61	0,64	17 834	–	1 160	2 048
<b>14</b>	<b>3 772</b>	<b>37 406</b>	<b>21 490</b>	<b>0,64</b>	<b>0,57</b>	<b>21 490</b>	–	<b>1 160</b>	<b>2 497</b>
15	4 284	41 574	21 490	0,66	0,52	25 658	–	1 160	3 009
16	4 868	46 326	21 490	0,68	0,46	30 410	–	1 160	3 592



### 5. ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування».

Показники фінансового стану ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» теж є незадовільними. Обсяг позикового капіталу перевищує у 10 разів обсяг власного капіталу. Присутні проблеми у фінансуванні, аналогічні двом попереднім підприємствам.

За розрахунками прогнозу змінення фінансового стану підприємства під впливом контролінгу з використанням стратегії витрачання фінансових ресурсів «погашення заборгованості» підприємство зможе нормалізувати структуру пасивів за 14 років, а збільшити обсяг активів у 1,5 рази майже за 23 роки експлуатації контролінгової системи (табл. 3.10, Б.2).

Таблиця 3.10

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією «погашення заборгованості» (песимістичний прогноз) (складена автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140]) (фрагмент)**

Рік виконання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу						Прямий результат за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн.	Мультиплікативний результат, тис.грн.
	Чистий прибуток, тис.грн.	Власний капітал, тис.грн.	Позиковий капітал, тис.грн.	$K_a$	$K_\phi$	Всього активів, тис.грн.		
0	55 557	33 677	358 744	0,09	10,65	392 421	–	–
1	67 722	45 842	346 579	0,12	7,56	392 421	12 165	–
2	67 722	58 007	334 414	0,15	5,77	392 421	12 165	–
3	67 722	70 172	322 249	0,18	4,59	392 421	12 165	–
4	67 722	82 337	310 084	0,21	3,77	392 421	12 165	–
5	67 722	94 502	297 919	0,24	3,15	392 421	12 165	–
6	67 722	106 667	285 754	0,27	2,68	392 421	12 165	–
7	67 722	118 832	273 589	0,30	2,30	392 421	12 165	–
...								
13	67 722	191 823	200 598	0,49	1,05	392 421	12 165	–
<b>14</b>	<b>67 722</b>	<b>203 988</b>	<b>188 433</b>	<b>0,52</b>	<b>0,92</b>	<b>392 421</b>	<b>12 165</b>	–
15	67 722	216 153	188 433	0,53	0,87	404 586	12 165	–
16	69 425	230 021	188 433	0,55	0,82	418 454	12 165	1 703
17	71 367	245 831	188 433	0,57	0,77	434 264	12 165	3 645
...								
<b>23</b>	<b>90 259</b>	<b>399 667</b>	<b>188 433</b>	<b>0,68</b>	<b>0,47</b>	<b>588 100</b>	<b>12 165</b>	<b>22 537</b>
24	95 117	439 227	188 433	0,70	0,43	627 660	12 165	27 395
25	100 656	484 325	188 433	0,72	0,39	672 759	12 165	32 933

Більш швидкі темпи процесу нормалізації структури пасивів підприємства забезпечить використання стратегії використання фінансових ресурсів «розвиток виробництва». Так, згідно з розрахованою автором прогнозною схемою змінення фінансових показників, що ґрунтується на цій стратегії, впровадження контролінгової системи забезпечить приріст власного капіталу підприємства такий, що вже за підсумками 10-го року функціонування контролінгової системи підприємство зможе погасити кредиторську заборгованість в обсягах, необхідних для нормалізації фінансового стану підприємства. По завершенні 13 років обсяг капіталу збільшиться у 1,5 рази (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією «розвиток виробництва» (песимістичний прогноз) (складена автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140])**

Рік використання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу						Прямий результат за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн.	Мультиплікативний результат, тис.грн.	
	Чистий прибуток, тис.грн.	Власний капітал, тис.грн.	Позиковий капітал, тис.грн.	$K_a$	$K_\phi$	Приріст активів наростаючим підсумком, тис.грн.			Частина позикового капіталу для погашення, тис.грн.
0	55 557	33 677	358 744	0,09	10,65		325 067	–	–
1	67 722	45 842	358 744	0,11	7,83	12 165	312 902	12 165	–
2	69 425	59 710	358 744	0,14	6,01	26 033	299 034	12 165	1 703
3	71 367	75 520	358 744	0,17	4,75	41 843	283 224	12 165	3 645
4	73 580	93 543	358 744	0,21	3,84	59 866	265 201	12 165	5 858
5	76 103	114 089	358 744	0,24	3,14	80 412	244 655	12 165	8 381
6	78 980	137 512	358 744	0,28	2,61	103 835	221 232	12 165	11 258
7	82 259	164 214	358 744	0,31	2,18	130 537	194 530	12 165	14 537
8	85 997	194 654	358 744	0,35	1,84	160 977	164 090	12 165	18 275
9	90 259	229 356	358 744	0,39	1,56	195 679	129 388	12 165	22 537
<b>10</b>	<b>95 117</b>	<b>268 916</b>	<b>229 356</b>	<b>0,54</b>	<b>0,85</b>	<b>105 851</b>	–	<b>12 165</b>	<b>27 395</b>
11	82 541	295 900	229 356	0,56	0,78	132 835	–	12 165	14 819
12	86 319	326 662	229 356	0,59	0,70	163 597	–	12 165	18 597
<b>13</b>	<b>90 626</b>	<b>361 731</b>	<b>229 356</b>	<b>0,61</b>	<b>0,63</b>	<b>198 666</b>	–	<b>12 165</b>	<b>22 904</b>

Незважаючи на велику тривалість строків нормалізації фінансового стану за обома стратегіями використання фінансових ресурсів, очевидно, що стратегія «розвиток виробництва» для цього підприємства є більш результативною.

## 6. ЗАТ «Плутон».

Фінансовий стан ЗАТ «Плутон» характеризується значно меншими ніж у попередніх підприємств, що аналізувалися, відхиленнями значень коефіцієнтів фінансування та фінансової автономії від нормативів. Господарська діяльність характеризується наявністю позитивного прибутку (рентабельність активів 7,6%). Тому процеси нормалізації структури пасивів підприємства під впливом контролінгової системи відбуватимуться швидше.

Згідно з прогнозною схемою змінення фінансового стану та активів підприємства, складеною автором за стратегією використання фінансових ресурсів «погашення заборгованості», досягнути нормальних значень фінансових показників підприємство зможе за 2 роки експлуатації контролінгової системи, починаючи з 4-го року прибуток підприємства збільшується ще й на мультиплікативний ефект, а за підсумками 12 років капітал підприємства зросте у 1,5 рази (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ЗАТ «Плутон» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією «погашення заборгованості» (песимістичний прогноз) (складена автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140])**

Рік використання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу						Прямий результат за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн.	Мультиплікативний результат, тис.грн.
	Чистий прибуток, тис.грн.	Власний капітал, тис.грн.	Позиковий капітал, тис.грн.	$K_a$	$K_\phi$	Всього активів, тис.грн.		
0	9 045	95 866	119 795	0,44	1,25	215 661	–	–
1	15 730	102 551	113 110	0,48	1,10	215 661	6 685	–
<b>2</b>	<b>15 730</b>	<b>109 237</b>	<b>106 424</b>	<b>0,51</b>	<b>0,97</b>	<b>215 661</b>	<b>6 685</b>	–
3	15 730	115 922	106 424	0,52	0,92	222 346	6 685	–
4	16 666	123 544	106 424	0,54	0,86	229 968	6 685	936
5	17 733	132 232	106 424	0,55	0,80	238 656	6 685	2 003
6	18 950	142 137	106 424	0,57	0,75	248 561	6 685	3 219
7	20 337	153 429	106 424	0,59	0,69	259 853	6 685	4 606
8	21 917	166 301	106 424	0,61	0,64	272 725	6 685	6 187
9	23 719	180 976	106 424	0,63	0,59	287 400	6 685	7 989
10	25 774	197 704	106 424	0,65	0,54	304 128	6 685	10 043
11	28 116	216 775	106 424	0,67	0,49	323 199	6 685	12 385
<b>12</b>	<b>30 786</b>	<b>238 516</b>	<b>106 424</b>	<b>0,69</b>	<b>0,45</b>	<b>344 940</b>	<b>6 685</b>	<b>15 055</b>

Обрання схеми «розвиток виробництва» для використання вивільнених завдяки впровадженню контролінгової системи коштів приведе до схожих результатів: структура пасивів нормалізується за 3 роки, а зростання капіталу підприємства у 1,5 рази можна очікувати за підсумками 11 років експлуатації контролінгової системи (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ЗАТ «Плутон» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією «розвиток виробництва» (песимістичний прогноз) (складена автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140])**

Рік використання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу						Прямий результат за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн.	Мультиплікативний результат, тис.грн.	
	Чистий прибуток, тис.грн.	Власний капітал, тис.грн.	Позиковий капітал, тис.грн.	$K_a$	$K_\phi$	Приріст активів наростаючим підсумком, тис.грн.			Частина позикового капіталу для погашення, тис.грн.
0	9 045	95 866	119 795	0,44	1,25	0	23 929	–	–
1	15 730	102 551	119 795	0,46	1,17	6 685	17 244	6 685	–
2	16 666	110 173	119 795	0,48	1,09	14 307	9 622	6 685	936
<b>3</b>	<b>16 386</b>	<b>117 514</b>	<b>110 173</b>	<b>0,52</b>	<b>0,94</b>	<b>12 026</b>	–	<b>6 685</b>	<b>656</b>
4	17 414	125 884	110 173	0,53	0,88	20 396	–	6 685	1 684
5	18 586	135 424	110 173	0,55	0,81	29 936	–	6 685	2 855
6	19 922	146 301	110 173	0,57	0,75	40 813	–	6 685	4 191
7	21 444	158 700	110 173	0,59	0,69	53 212	–	6 685	5 714
8	23 180	172 835	110 173	0,61	0,64	67 347	–	6 685	7 450
9	25 159	188 950	110 173	0,63	0,58	83 462	–	6 685	9 429
10	27 415	207 320	110 173	0,65	0,53	101 832	–	6 685	11 685
<b>11</b>	<b>29 987</b>	<b>228 262</b>	<b>110 173</b>	<b>0,67</b>	<b>0,48</b>	<b>122 774</b>	–	<b>6 685</b>	<b>14 256</b>
12	32 919	252 135	110 173	0,70	0,44	146 647	–	6 685	17 188

## 7. ПАТ «ФЕД».

Структура пасивів ПАТ «ФЕД» не відповідає нормативам через завищення обсягу позикового капіталу, який у 2 рази перевищує обсяг власного капіталу. На кінець 2012 року  $K_a = 0,35$ ,  $K_\phi = 1,82$ , господарська діяльність є прибутковою, проте, рівень рентабельності дуже низький (рентабельність активів становить 1,779%).

Згідно з прогновною схемою змінення фінансового стану та активів підприємства, складеною автором за стратегією використання фінансових ресурсів

«погашення заборгованості», досягнути нормативних значень показників фінансового стану підприємство зможе за 5 років використання контролінгової системи, отримані у 6-му році кошти прямого результату спрямовуватимуться на розвиток виробництва і за підсумками 7-го року буде отримано перший мультиплікативний результат. Збільшення активів підприємства можна очікувати за 15 років функціонування контролінгової системи (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ПАТ «ФЕД» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією «погашення заборгованості» (песимістичний прогноз) (складена автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140])**

Рік використання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу						Прямий результат за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн.	Мультиплікативний результат, тис.грн.
	Чистий прибуток, тис.грн.	Власний капітал, тис.грн.	Позиковий капітал, тис.грн.	$K_a$	$K_\phi$	Всього активів, тис.грн.		
0	21 363	121 714	221 400	0,35	1,82	343 114	–	–
1	32 000	132 351	210 763	0,39	1,59	343 114	10 637	–
2	32 000	142 987	200 127	0,42	1,40	343 114	10 637	–
3	32 000	153 624	189 490	0,45	1,23	343 114	10 637	–
4	32 000	164 260	178 854	0,48	1,09	343 114	10 637	–
<b>5</b>	<b>32 000</b>	<b>174 897</b>	<b>168 217</b>	<b>0,51</b>	<b>0,96</b>	<b>343 114</b>	<b>10 637</b>	–
6	32 000	185 533	168 217	0,52	0,91	353 751	10 637	–
7	33 489	197 659	168 217	0,54	0,85	365 876	10 637	1 489
8	35 186	211 482	168 217	0,56	0,80	379 699	10 637	3 187
9	37 121	227 241	168 217	0,57	0,74	395 458	10 637	5 122
10	39 328	245 205	168 217	0,59	0,69	413 423	10 637	7 328
11	41 843	265 685	168 217	0,61	0,63	433 902	10 637	9 843
12	44 710	289 032	168 217	0,63	0,58	457 249	10 637	12 710
13	47 978	315 647	168 217	0,65	0,53	483 865	10 637	15 979
14	51 705	345 989	168 217	0,67	0,49	514 206	10 637	19 705
<b>15</b>	<b>55 952</b>	<b>380 578</b>	<b>168 217</b>	<b>0,69</b>	<b>0,44</b>	<b>548 796</b>	<b>10 637</b>	<b>23 953</b>
16	60 795	420 010	168 217	0,71	0,40	588 228	10 637	28 795
17	66 315	464 963	168 217	0,73	0,36	633 180	10 637	34 316

При використанні фінансових ресурсів за стратегією «розвиток виробництва» для нормалізації показників фінансового стану підприємства необхідний такий самий строк у 5 років (накопичений наростаючим підсумком приріст активів перевищить обсяг позикового капіталу, що необхідно погасити), як і за попередньою

стратегією, проте нарощування чистого прибутку здійснюється більш швидкими темпами, і обсяг капіталу збільшиться у 1,5 рази вже за 12 років функціонування контролінгу, що на 3 роки швидше, ніж за альтернативною стратегією витрачання фінансових ресурсів (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ПАТ «ФЕД» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією «розвиток виробництва» (песимістичний прогноз) (складена автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140])**

Рік використання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу						Прямий результат за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн.	Мультиплікативний результат, тис.грн.	
	Чистий прибуток, тис.грн.	Власний капітал, тис.грн.	Позиковий капітал, тис.грн.	$K_a$	$K_\phi$	Приріст активів наростаючим підсумком, тис.грн.			Частина позикового капіталу для погашення, тис.грн.
0	21 363	121 714	221 400	0,35	1,82	–	99 686	–	–
1	32 000	132 351	221 400	0,37	1,67	10 637	89 049	10 637	–
2	33 489	144 476	221 400	0,39	1,53	22 762	76 924	10 637	1 489
3	35 186	158 299	221 400	0,42	1,40	36 585	63 101	10 637	3 187
4	37 121	174 058	221 400	0,44	1,27	52 344	47 342	10 637	5 122
<b>5</b>	<b>39 328</b>	<b>192 023</b>	<b>174 058</b>	<b>0,52</b>	<b>0,91</b>	<b>22 967</b>	–	<b>10 637</b>	<b>7 328</b>
6	35 215	205 874	174 058	0,54	0,85	36 818	–	10 637	3 215
7	37 154	221 666	174 058	0,56	0,79	52 610	–	10 637	5 155
8	39 365	239 667	174 058	0,58	0,73	70 611	–	10 637	7 365
9	41 885	260 190	174 058	0,60	0,67	91 134	–	10 637	9 886
10	44 758	283 585	174 058	0,62	0,61	114 529	–	10 637	12 759
11	48 034	310 255	174 058	0,64	0,56	141 199	–	10 637	16 034
<b>12</b>	<b>51 767</b>	<b>340 660</b>	<b>174 058</b>	<b>0,66</b>	<b>0,51</b>	<b>171 604</b>	–	<b>10 637</b>	<b>19 768</b>
13	56 024	375 321	174 058	0,68	0,46	206 265	–	10 637	24 025
14	60 877	414 835	174 058	0,70	0,42	245 779	–	10 637	28 877
15	66 409	459 880	174 058	0,73	0,38	290 824	–	10 637	34 409

### 8) ПАТ «ТУРБОГАЗ».

На відміну від попередніх підприємств фінансовий стан ПАТ «ТУРБОГАЗ» характеризується стабільністю, значення показників автономії та фінансування перевищують нормативи ( $K_a = 0,57$ ,  $K_\phi = 0,74$ ), рентабельність господарської діяльності знаходиться на високому рівні і дорівнює 37,2%. Система управління функціонує досить ефективно, стан економічної безпеки на задовільному рівні. В

таких умовах завданням контролінгу є розширення господарської діяльності підприємства, підвищення прибутковості за умови збереження високого рівня економічної безпеки. Оскільки структура пасивів відповідає нормативам, на підприємстві відсутня необхідність термінового погашення частини заборгованості. Тому за стратегією «погашення заборгованості» так само, як і за стратегією «розвиток виробництва» кошти від прямого результату спрямовуватимуться на розвиток виробництва з першого року виникнення, що зумовить виникнення мультиплікативного результату на другому році функціонування контролінгу. Прогнозні розрахунки змінення показників фінансового стану за двома альтернативними стратегіями витрачання фінансових ресурсів дають однаковий результат: для збільшення активів підприємства у 1,5 рази за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгової системи необхідно 10 років (табл. 3.16 та 3.17).

Таблиця 3.16

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ПАТ «ТУРБОГАЗ» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією «погашення заборгованості» (песимістичний прогноз) (складена автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140; 144])**

Рік виконання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу						Прямий результат за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн.	Мультиплікативний результат, тис.грн.
	Чистий прибуток, тис.грн.	Власний капітал, тис.грн.	Позиковий капітал, тис.грн.	$K_a$	$K_\phi$	Всього активів, тис.грн.		
0	74 756	115 276	85 466	0,57	0,74	200 742	–	–
1	80 979	121 499	85 466	0,59	0,70	206 965	6 223	–
2	81 850	128 593	85 466	0,601	0,66	214 059	6 223	871
3	82 843	136 681	85 466	0,62	0,63	222 147	6 223	1 864
4	83 976	145 900	85 466	0,63	0,59	231 366	6 223	2 997
5	85 266	156 411	85 466	0,647	0,55	241 877	6 223	4 287
6	86 738	168 393	85 466	0,66	0,51	253 859	6 223	5 759
7	88 415	182 052	85 466	0,68	0,47	267 518	6 223	7 436
8	90 328	197 623	85 466	0,70	0,43	283 089	6 223	9 349
9	92 508	215 375	85 466	0,72	0,40	300 841	6 223	11 529
<b>10</b>	<b>94 993</b>	<b>235 612</b>	<b>85 466</b>	<b>0,73</b>	<b>0,36</b>	<b>321 078</b>	<b>6 223</b>	<b>14 014</b>
11	97 826	258 682	85 466	0,75	0,33	344 148	6 223	16 847
12	101 056	284 982	85 466	0,77	0,30	370 448	6 223	20 077
13	104 738	314 964	85 466	0,79	0,27	400 430	6 223	23 759

За цей час суттєво підвищуються показники фінансової автономії та фінансування, що сприятиме подальшому посиленню економічної безпеки підприємства.

Таблиця 3.17

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ПАТ «ТУРБОГАЗ» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією «розвиток виробництва» (песимістичний прогноз) (складена автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140; 144])**

Рік використання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу						Прямий результат за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн.	Мультиплікативний результат, тис.грн.
	Чистий прибуток, тис.грн.	Власний капітал, тис.грн.	Позиковий капітал, тис.грн.	$K_a$	$K_\phi$	Приріст активів наростаючим підсумком, тис.грн.		
0	74 756	115 276	85 466	0,57	0,74	–	–	–
1	80 979	121 499	85 466	0,59	0,70	6 223	–	6 223
2	81 850	128 593	85 466	0,60	0,66	13 317	–	6 223
3	82 843	136 681	85 466	0,62	0,63	21 405	–	6 223
4	83 976	145 900	85 466	0,63	0,59	30 624	–	6 223
5	85 266	156 411	85 466	0,65	0,55	41 135	–	6 223
6	86 738	168 393	85 466	0,66	0,51	53 117	–	6 223
7	88 415	182 052	85 466	0,68	0,47	66 776	–	6 223
8	90 328	197 623	85 466	0,70	0,43	82 347	–	6 223
9	92 508	215 375	85 466	0,72	0,40	100 099	–	6 223
<b>10</b>	<b>94 993</b>	<b>235 612</b>	<b>85 466</b>	<b>0,73</b>	<b>0,36</b>	<b>120 336</b>	–	<b>6 223</b>
11	97 826	258 682	85 466	0,75	0,33	143 406	–	6 223

#### 9) ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат».

У вкрай важкому фінансовому становищі знаходиться підприємство ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат». За підсумками 2012р. позиковий капітал у 195 разів перевищує власний, при чому 69% позикового капіталу припадає на заборгованість за банківськими кредитами. У складі активів підприємства 83% становить довгострокова та короткострокова дебіторська заборгованість. Необоротні активи представлені переважно довгостроковою дебіторською заборгованістю, знос основних фондів перевищив 60%. Господарська діяльність є збитковою, накопичений непокритий збиток підприємства перевищив власний



капітал майже у 90 разів (показники розраховані автором за даними фінансової звітності [140]). Фінансові показники свідчать, що підприємство відчуває величезні труднощі у здійсненні розрахунків і знаходиться на межі банкрутства.

Прогноз змінення фінансового стану, розрахований автором для цього підприємства за стратегією «погашення заборгованості», виявив можливість виведення підприємства з кризового становища завдяки запровадженню контролінгової системи (табл. 3.18, Б.3).

Таблиця 3.18

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ПАТ  
«Кам'янець-Подільськавтоагрегат» під впливом контролінгу, розрахована за  
стратегією «погашення заборгованості» (песимістичний прогноз) (складена автором  
за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140]) (фрагмент)**

Рік використання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу						Прямий результат за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн.	Мультиплікативний результат, тис.грн.
	Чистий прибуток, тис.грн.	Власний капітал, тис.грн.	Позиковий капітал, тис.грн.	$K_a$	$K_\phi$	Всього активів, тис.грн.		
0	-3 535	-1 683	328 834	-0,01	-195,39	330 517	–	–
1	6 711	8 563	318 588	0,03	37,21	330 517	10 246	–
2	6 711	18 809	308 342	0,057	16,39	330 517	10 246	–
3	6 711	29 055	298 096	0,09	10,26	330 517	10 246	–
4	6 711	39 301	287 850	0,12	7,32	330 517	10 246	–
5	6 711	49 547	277 604	0,151	5,60	330 517	10 246	–
				...				
15	6 711	152 007	175 144	0,46	1,15	330 517	10 246	–
16	6 711	162 253	164 898	0,496	1,02	330 517	10 246	–
<b>17</b>	<b>6 711</b>	<b>172 499</b>	<b>154 652</b>	<b>0,53</b>	<b>0,90</b>	<b>330 517</b>	<b>10 246</b>	–
18	6 711	182 745	154 652	0,54	0,85	340 763	10 246	–
19	8 145	194 426	154 652	0,56	0,80	352 443	10 246	1 434
				...				
25	22 103	308 083	154 652	0,67	0,50	466 100	10 246	15 392
26	25 693	337 310	154 652	0,69	0,46	495 328	10 246	18 982
<b>27</b>	<b>29 785</b>	<b>370 630</b>	<b>154 652</b>	<b>0,71</b>	<b>0,42</b>	<b>528 647</b>	<b>10 246</b>	<b>23 074</b>
28	34 449	408 614	154 652	0,73	0,38	566 632	10 246	27 738

Для нормалізації структури пасивів підприємства необхідно 17 років функціонування контролінгу, а очікувати збільшення активів підприємства у 1,5 рази можна лише через 27 років. Тривалість цих строків виходить за межі реалістичності прогнозів.

Значно оптимістичніший прогноз надають розрахунки за стратегією «розвиток виробництва». Застосування цієї стратегії використання фінансових ресурсів надасть змогу нормалізувати структуру капіталу вже на 11-му році функціонування контролінгової системи, а підвищити обсяг активів у 1,5 рази – вже на 15-му році (табл. 3.19).

Таблиця 3.19

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією «розвиток виробництва» (песимістичний прогноз) (складена автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140])**

Рік використання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу						Прямий результат за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн.	Мультиплікативний результат, тис.грн.	
	Чистий прибуток, тис.грн.	Власний капітал, тис.грн.	Позиковий капітал, тис.грн.	$K_a$	$K_\phi$	Приріст активів нарастаючим підсумком, тис.грн.			Частина позикового капіталу для погашення, тис.грн.
0	-3 535	-1 683	328 834	-0,01	-195,39	–	330 517	–	–
1	6 711	8 563	328 834	0,03	38,40	10 246	320 271	10 246	–
2	8 145	20 243	328 834	0,06	16,24	21 926	308 591	10 246	1 434
3	9 781	33 559	328 834	0,09	9,80	35 242	295 275	10 246	3 070
4	11 645	48 739	328 834	0,13	6,75	50 422	280 095	10 246	4 934
5	13 770	66 044	328 834	0,17	4,98	67 727	262 790	10 246	7 059
6	16 193	85 772	328 834	0,21	3,83	87 455	243 062	10 246	9 482
7	18 955	108 262	328 834	0,25	3,04	109 945	220 572	10 246	12 244
8	22 103	133 900	328 834	0,29	2,46	135 583	194 934	10 246	15 392
9	25 693	163 128	328 834	0,33	2,02	164 811	165 706	10 246	18 982
10	29 785	196 447	328 834	0,37	1,67	198 130	132 387	10 246	23 074
<b>11</b>	<b>15 915</b>	<b>215 898</b>	<b>196 447</b>	<b>0,52</b>	<b>0,91</b>	<b>85 194</b>	–	<b>10 246</b>	<b>9 204</b>
12	18 638	238 071	196 447	0,55	0,83	107 367	–	10 246	11 927
13	21 742	263 348	196 447	0,57	0,75	132 644	–	10 246	15 031
14	25 281	292 164	196 447	0,60	0,67	161 460	–	10 246	18 570
<b>15</b>	<b>29 315</b>	<b>325 015</b>	<b>196 447</b>	<b>0,62</b>	<b>0,60</b>	<b>194 311</b>	–	<b>10 246</b>	<b>22 604</b>
16	33 915	362 464	196 447	0,65	0,54	231 760	–	10 246	27 203

За результатами аналізу прогнозних розрахунків щодо можливості відновлення фінансового стану підприємства і, як наслідок, підвищення рівня його економічної безпеки, що ґрунтуються на песимістичних оцінках експертів, (табл. 3.2 – 3.19) завдяки впровадженню контролінгової системи автором встановлено наступне:

- 1) контролінг забезпечує покращення фінансового стану підприємства, що підтверджується зростанням рентабельності активів, нормалізацією структури пасивів та зростанням загального обсягу активів;
- 2) тривалість строку експлуатації контролінгової системи, необхідного для нормалізації фінансового стану підприємства залежить від початкових значень фінансових показників;
- 3) існує залежність між початковим значенням коефіцієнтів фінансування та фінансової автономії підприємства і ефективністю стратегій використання фінансових ресурсів.

Графічне зображення залежності між початковим рівнем коефіцієнта фінансової автономії та строком нормалізації цього коефіцієнта, а також строком збільшення капіталу підприємства у 1,5 рази (рис. 3.1 та 3.2) свідчить, що за стратегією «погашення заборгованості» темп нормалізаційних процесів характеризується більшою еластичністю по відношенню до початкового фінансового стану підприємства, ніж за стратегією «розвиток виробництва».

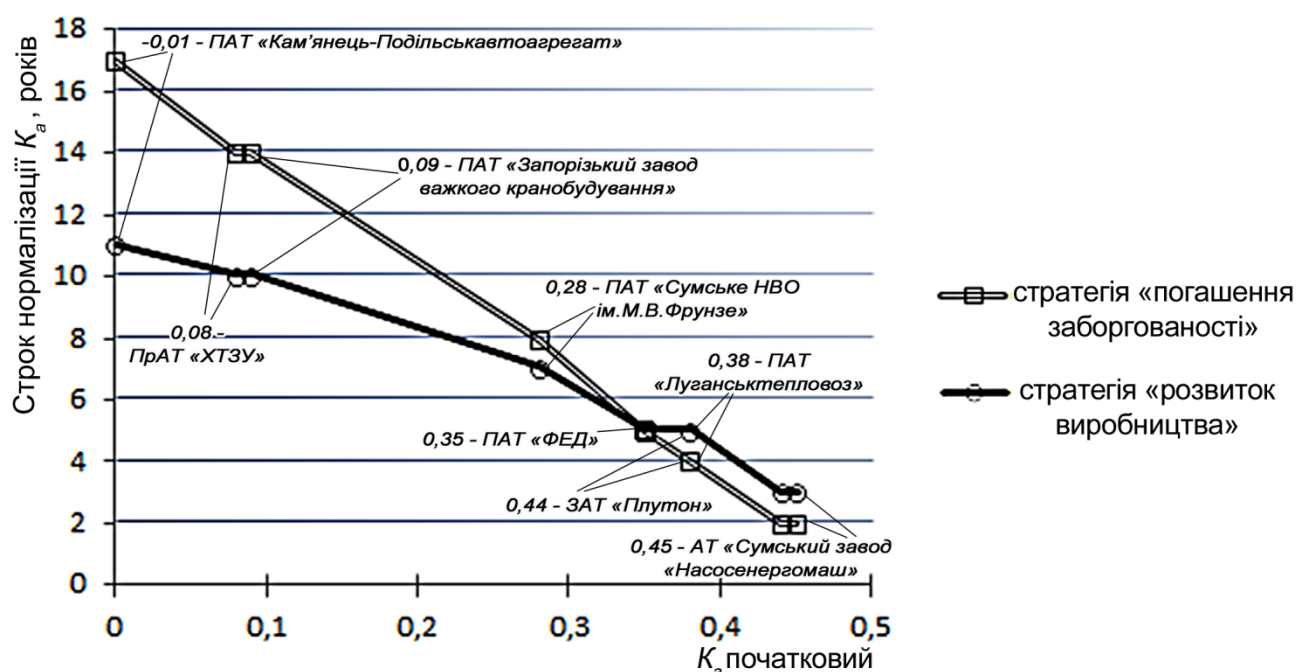


Рис. 3.1. Залежність строку нормалізації коефіцієнта фінансової автономії ( $K_a$ ) під впливом контролінгу від його початкового значення

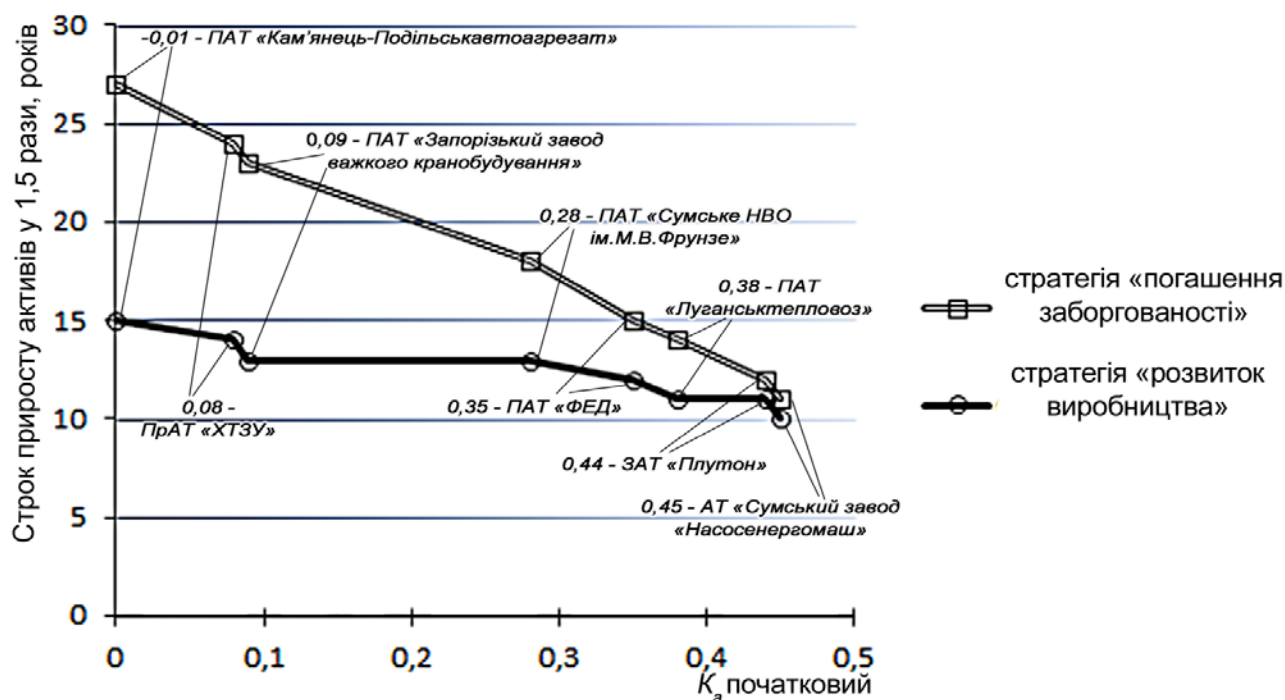


Рис. 3.2. Залежність строку приросту активів підприємства у 1,5 рази під впливом контролінгу від початкового значення коефіцієнта фінансової автономії ( $K_a$ )

Таким чином, застосування контролінгу в систему управління підприємством здатне значно покращити фінансовий стан підприємства через нормалізацію структури його капіталу, підвищити рентабельність господарської діяльності і позитивно вплинути на загальний обсяг активів, що в свою чергу посилює стан економічної безпеки фірми.

### 3.2 Рекомендації щодо обрання стратегії витрачання фінансових ресурсів під час впровадження контролінгу

Складені у п.3.1 дисертаційного дослідження прогнози змінення фінансових показників свідчать про позитивний вплив контролінгу на стан економічної безпеки підприємства. Проте, не зважаючи на виявлені під час аналізу тенденції, розраховані строки нормалізаційних процесів є надто тривалими, що значно знижує реалістичність прогнозів. Оскільки рекомендації щодо обрання стратегії використання фінансових ресурсів мають ґрунтуватись на реалістичних прогнозах, нами виконано переміщення прогнозів в зону реалістичних прогнозів шляхом

використання в розрахунках оптимістичних прогнозів експертів щодо впливу прямого та мультиплікативного результатів від впровадження контролінгу на приріст активів підприємства.

Далі наведемо результати розрахунків змінення фінансових показників підприємств під впливом контролінгу, виконаних автором для 15 українських машинобудівних підприємств на основі оптимістичних прогнозів експертів щодо впливу прямого та мультиплікативного результатів від впровадження контролінгу на приріст активів підприємства (табл. 3.20, Б.4 – Б.29).

Таблиця 3.20

**Результати розрахунку строку нормалізації фінансового стану машинобудівних підприємств під впливом контролінгу, виконаного на основі оптимістичних оцінок експертів щодо розміру прямого та мультиплікативного результатів**

Найменування підприємства	Початкове значення			Строк нормалізації Ка, років		Строк приросту активів у 1,5 рази, років	
	коефіцієнта фінансової автономії (Ка)	обсягу власного капіталу, тис.грн	обсягу позикового капіталу, тис.грн	за стратегією «погашення заборгованості»	за стратегією «розвиток виробництва»	за стратегією «погашення заборгованості»	за стратегією «розвиток виробництва»
ПАТ "Завод "Львівсільмаш"	-0,41	-24 199	83 262	13,5	7,5	18,5	10,5
ВАТ "Краснолуцький машинобудівний завод"	-0,38	-30 215	109 095	13	7,5	18	10
ПАТ "Новогорлівський машинобудівний завод"	-0,35	-4 966	19 093	12,5	7,5	17,5	9,5
ПАТ "Кам'янець-подільський автоагрегат"	-0,01	-1 683	328 834	7,5	5,5	12,5	9
ПРАТ "ХЗТУ"	0,08	2 838	34 568	6,5	5	11,5	8,5
ПАТ "Запорізький завод важкого кранобудування"	0,09	33 677	358 744	6	5	11	8
ПАТ "Харківський верстатобудівний завод"	0,13	12 199	85 136	5,5	4,5	10,5	8
ПАТ "Дружківський машинобудівний завод"	0,18	565 888	2 548 553	5	4	10	8
ПАТ "Сумське НВО ім.М.В.Фрунзе"	0,28	1 107 555	2 912 061	3,5	3,5	8,5	7
ПАТ "Полтавський турбомеханічний завод"	0,33	111 178	230 298	2,5	3	8	6,5
ПАТ "ФЕД"	0,35	121 714	221 400	2	2,5	7,5	6,5
ПАТ "Харківський підшипниковий завод"	0,36	493 319	880 249	2	2,5	7,5	6,5
ПАТ "Луганськтепловоз"	0,38	614 095	998 663	2	2,5	7	6
ЗАТ "Плутон"	0,44	95 866	119 795	1	1,5	6	5,5
АТ "Сумський завод "Насосенергомаш"	0,45	482 872	590 465	1	1,5	6	5,5

Згідно з оптимістичними оцінками експертів прямий результат від впровадження контролінгу в систему управління машинобудівним підприємством очікується на рівні 7,2% від загального обсягу активів, розрахованого за підсумками попереднього періоду (табл. 3.1), а кількісний мультиплікативний результат – на рівні 20% від суми приросту активів за весь попередній час використання контролінгової системи. Витрати на обслуговування контролінгової системи очікуються експертами на рівні 1% від обсягу активів підприємства, зафіксованого до початку впровадження контролінгу. Крім того, в оптимістичному варіанті прогнозу змінення фінансового стану підприємства враховано вплив якісного мультиплікативного ефекту, який, на погляд автора, спричинений прямим і кількісним мультиплікативним результатом і оцінений експертами на рівні 23% від суми прямого результату і мультиплікативного результату попереднього періоду.

Розрахунок проводився окремо за стратегією витрачання фінансових ресурсів «погашення заборгованості» і стратегією «розвиток виробництва».

Далі наведемо декілька прикладів прогнозних розрахунків змінення фінансових показників, розрахованих нами для українських підприємств на основі оптимістичних експертних оцінок впливу прямого та мультиплікативного результатів від впровадження контролінгу на обсяг активів підприємства.

### **1. ПАТ "Завод "Львівсільмаш".**

Фінансовий стан підприємства є вкрай важким. Непокритий збиток перевищує власний капітал і майже дорівнює вартості всіх наявних активів підприємства. У складі активів та пасивів лівові частки належать дебіторській та кредиторській заборгованості відповідно, при чому кредиторська заборгованість у 1,9 рази перевищує дебіторську. Основні засоби не оновлюються, знос перевищує 70%, спостерігається скорочення їх первісної вартості. Господарська діяльність є збитковою. Доходи від реалізації продукції скорочуються, їх обсяг за підсумками 2012р. на 20 % менший, ніж за підсумками попереднього року, а чистий збиток 2012р. перевищив рівень попереднього року у 5 разів. Таким чином важкий

фінансовий стан підприємства поглиблюється відсутністю позитивних зрушень в господарській діяльності.

Розрахунки, виконані за стратегією витрачання фінансових ресурсів «погашення заборгованості» свідчать, що для нормалізації фінансового стану лише завдяки впровадженню контролінгу необхідно 13,5 років функціонування контролінгової системи (табл. 3.21).

Таблиця 3.21

**Прогнозна схема зміння показників фінансового стану та активів ПАТ «Завод «Львівсільмаш» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією «погашення заборгованості» (оптимістичний прогноз) (складена автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140]) (фрагмент)**

Рік виконання контролінгу	Зміння показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу						Прямий та якісний мультиплікативний результати за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн	Кількісний мультиплікативний результат, тис.грн
	Чистий прибуток, тис.грн	Власний капітал, тис.грн	Позиковий капітал, тис.грн	$K_a$	$K_\phi$	Всього активів, тис.грн		
0	-1 692	-24 199	83 262	-0,41	-3,44	59 063	–	–
0,5	139	-22 368	81 431	-0,38	-3,64	59 063	1 831	–
1,0	350	-20 327	79 390	-0,34	-3,91	59 063	2 042	–
1,5	374	-18 261	77 324	-0,31	-4,23	59 063	2 066	–
...								
<b>13,5</b>	<b>377</b>	<b>31 392</b>	<b>27 671</b>	<b>0,53</b>	<b>0,88</b>	<b>59 063</b>	<b>2 069</b>	–
14,0	377	33 461	27 671	0,55	0,83	61 132	2 069	–
14,5	584	35 736	27 671	0,56	0,77	63 408	2 069	207
15,0	811	38 240	27 671	0,58	0,72	65 911	2 069	434
15,5	1 062	40 993	27 671	0,60	0,68	68 665	2 069	685
16,0	1 337	44 022	27 671	0,61	0,63	71 694	2 069	960
16,5	1 640	47 354	27 671	0,63	0,58	75 026	2 069	1 263
17,0	1 973	51 020	27 671	0,65	0,54	78 691	2 069	1 596
17,5	2 340	55 051	27 671	0,67	0,50	82 722	2 069	1 963
18,0	2 743	59 486	27 671	0,68	0,47	87 157	2 069	2 366
<b>18,5</b>	<b>3 186</b>	<b>64 364</b>	<b>27 671</b>	<b>0,70</b>	<b>0,43</b>	<b>92 036</b>	<b>2 069</b>	<b>2 809</b>

Використання фінансових ресурсів згідно зі стратегією «розвиток виробництва» надасть можливість значно скоротити строки нормалізації фінансового стану (табл. 3.22), проте в обох варіантах ці строки є занадто тривалими, що знижує реалістичність прогнозів.

Таблиця 3.22

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ПАТ «Завод «Львівсільмаш» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією «розвиток виробництва» (оптимістичний прогноз) (складена автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140]) (фрагмент)**

Рік використання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу							Прямий та якісний мультиплікативний результати за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн	Кількісний мультиплікативний результат, тис.грн
	Чистий прибуток, тис.грн	Власний капітал, тис.грн	Позиковий капітал, тис.грн	$K_a$	$K_\phi$	Приріст активів нарастаючим підсумком, тис.грн	Частина позикового капіталу для погашення, тис.грн		
0	-1 692	-24 199	83 262	-0,41	-3,44	–	107 461	–	–
0,5	139	-22 368	83 262	-0,37	-3,72	1 831	105 630	1 831	–
1,0	533	-20 143	83 262	-0,32	-4,13	4 056	103 405	2 042	183
1,5	779	-17 672	83 262	-0,27	-4,71	6 527	100 934	2 066	406
2,0	1 029	-14 951	83 262	-0,22	-5,57	9 248	98 213	2 069	653
...									
7,0	5 367	32 760	83 262	0,28	5 367	56 959	50 502	2 069	4 990
<b>7,5</b>	<b>1 023</b>	<b>35 475</b>	<b>32 760</b>	<b>0,52</b>	<b>1 023</b>	<b>9 172</b>	–	<b>2 069</b>	<b>646</b>
8,0	1 294	38 461	32 760	0,54	1 294	12 158	–	2 069	917
8,5	1 593	41 746	32 760	0,56	1 593	15 443	–	2 069	1 216
9,0	1 921	45 359	32 760	0,58	1 921	19 056	–	2 069	1 544
9,5	2 282	49 333	32 760	0,60	2 282	23 030	–	2 069	1 906
10,0	2 680	53 705	32 760	0,62	2 680	27 402	–	2 069	2 303
<b>10,5</b>	<b>3 117</b>	<b>58 514</b>	<b>32 760</b>	<b>0,64</b>	<b>3 117</b>	<b>32 211</b>	–	<b>2 069</b>	<b>2 740</b>

## 2. ВАТ «Краснолуцький машинобудівний завод».

Аналогічно попередньому підприємству фінансовий стан ВАТ «Краснолуцький машинобудівний завод» є вкрай важким. Господарська діяльність підприємства протягом декількох років є збитковою, що спричинило накопичення непокритих збитків у сумі, що майже удвічі перевищує власний капітал. Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги становить 67% всіх пасивів підприємства і перевищує аналогічну дебіторську заборгованість. Існує гостра нестача високоліквідних активів, основні засоби не оновлюються, їх знос за підсумками 2012р. становив 64%. Посилюють кризу негативні тенденції у розвитку зазначених показників.

Складені нами прогнозні розрахунки змінення фінансових показників під впливом контролінгу свідчать про позитивний вплив контролінгу на фінансовий



стан підприємства. При обранні стратегії використання фінансових ресурсів «погашення заборгованості» нормалізувати фінансовий стан можливо за 13 років, а збільшити обсяг активів у 1,5 рази – за 18 років (табл. 3.23). Проте, тривалість нормалізаційних процесів виходить за межі періоду реалістичних прогнозів.

Таблиця 3.23

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ВАТ «Краснолуцький машинобудівний завод» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією «погашення заборгованості» (оптимістичний прогноз) (складена автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140]) (фрагмент)**

Рік використання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу						Прямий та якісний мультиплікативний результати за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн	Кількісний мультиплікативний результат, тис.грн
	Чистий прибуток, тис.грн	Власний капітал, тис.грн	Позиковий капітал, тис.грн	$K_a$	$K_\phi$	Всього активів, тис.грн		
0	-4 272	-30 215	109 095	-0,38	-3,61	78 880	–	–
0,5	-1 827	-27 770	106 650	-0,35	-3,84	78 880	2 445	–
1,0	-1 546	-25 043	103 923	-0,32	-4,15	78 880	2 726	–
1,5	-1 513	-22 284	101 164	-0,28	-4,54	78 880	2 759	–
...								
<b>13,0</b>	<b>-1 509</b>	<b>41 265</b>	<b>37 615</b>	<b>0,52</b>	<b>0,91</b>	<b>78 880</b>	<b>2 763</b>	–
13,5	-1 509	44 028	37 615	0,54	0,85	81 643	2 763	–
14,0	-1 233	47 067	37 615	0,56	0,80	84 682	2 763	276
14,5	-929	50 410	37 615	0,57	0,75	88 026	2 763	580
15,0	-594	54 088	37 615	0,59	0,70	91 703	2 763	915
15,5	-227	58 133	37 615	0,61	0,65	95 749	2 763	1 282
16,0	178	62 583	37 615	0,62	0,60	100 198	2 763	1 687
16,5	623	67 478	37 615	0,64	0,56	105 093	2 763	2 132
17,0	1 112	72 862	37 615	0,66	0,52	110 478	2 763	2 621
17,5	1 651	78 785	37 615	0,68	0,48	116 400	2 763	3 160
<b>18,0</b>	<b>2 243</b>	<b>85 300</b>	<b>37 615</b>	<b>0,69</b>	<b>0,44</b>	<b>122 916</b>	<b>2 763</b>	<b>3 752</b>

Направлення вивільнених завдяки впровадженню контролінгу коштів на розвиток виробництва здатне значно скоротити тривалість нормалізаційних процесів так, що фінансові показники придуть у норму за до 7,5 років, а активи збільшаться у 1,5 разів – за 10 років (табл. 3.24).

Таблиця 3.24

### Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ВАТ

«Краснолуцький машинобудівний завод» під впливом контролінгу,

розрахована за стратегією «розвиток виробництва» (оптимістичний прогноз)

(складена автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі

[140]) (фрагмент)

Рік використання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу							Прямий та якісний мультиплікативний результат за вирахування витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн	Кількісний мультиплікативний результат, тис.грн
	Чистий прибуток, тис.грн	Власний капітал, тис.грн	Позиковий капітал, тис.грн	$K_a$	$K_\phi$	Приріст активів нарастаючим підсумком, тис.грн	Частина позикового капіталу для погашення, тис.грн		
0	-4 272	-30 215	109 095	-0,38	-3,61	-	139 310	-	-
0,5	-1 827	-27 770	109 095	-0,34	-3,93	2 445	136 865	2 445	-
1,0	-1 301	-24 799	109 095	-0,29	-4,40	5 416	133 894	2 726	245
1,5	-972	-21 498	109 095	-0,25	-5,07	8 717	130 593	2 759	542
2,0	-638	-17 864	109 095	-0,20	-6,11	12 351	126 959	2 763	872
						...			
7,0	5 155	45 856	109 095	0,30	2,38	76 071	63 239	2 763	6 664
<b>7,5</b>	<b>-226</b>	<b>49 902</b>	<b>45 856</b>	<b>0,52</b>	<b>0,92</b>	<b>16 878</b>	-	<b>2 763</b>	<b>1 283</b>
8,0	179	54 353	45 856	0,54	0,84	21 329	-	2 763	1 688
8,5	624	59 249	45 856	0,56	0,77	26 225	-	2 763	2 133
9,0	1 113	64 634	45 856	0,58	0,71	31 610	-	2 763	2 622
9,5	1 652	70 558	45 856	0,61	0,65	37 534	-	2 763	3 161
<b>10,0</b>	<b>2 244</b>	<b>77 074</b>	<b>45 856</b>	<b>0,63</b>	<b>0,59</b>	<b>44 050</b>	-	<b>2 763</b>	<b>3 753</b>

### 3. ПАТ «Харківський верстатобудівний завод».

На відміну від попередніх підприємств власний капітал ПАТ «Харківський верстатобудівний завод» має позитивне значення, дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги перевищує кредиторську, що свідчить про наявність змоги у підприємства зберегти платоспроможність за умови виконання контрагентами своїх фінансових зобов'язань перед ним. Проте, наявність збитків, перевищення позикового капіталу над власним (майже у 7 разів), відсутність високоліквідних активів свідчить про значні проблеми у фінансуванні ПАТ і високий ризик втрати платоспроможності.

Впровадження контролінгу в систему управління ПАТ з використанням стратегії витрачання коштів «погашення заборгованості» спроможне нормалізувати

фінансовий стан за 5,5 років і забезпечити зростання активів у 1,5 рази – за 10,5 років (табл. 3.25).

Таблиця 3.25

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ПАТ «Харківський верстатобудівний завод» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією «погашення заборгованості» (оптимістичний прогноз) (складена автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140]) (фрагмент)**

Рік виконання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу						Прямий та якісний мультиплікативний результати за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн	Кількісний мультиплікативний результат, тис.грн
	Чистий прибуток, тис.грн	Власний капітал, тис.грн	Позиковий капітал, тис.грн	$K_a$	$K_\phi$	Всього активів, тис.грн		
0	-615	12 199	85 136	0,13	6,98	97 335	–	–
0,5	2 402	15 216	82 119	0,16	5,40	97 335	3 017	–
1,0	2 749	18 581	78 754	0,19	4,24	97 335	3 364	–
1,5	2 789	21 985	75 350	0,23	3,43	97 335	3 404	–
...								
5,0	2 794	45 851	51 484	0,47	1,12	97 335	3 409	–
<b>5,5</b>	<b>2 794</b>	<b>49 260</b>	<b>48 075</b>	<b>0,51</b>	<b>0,98</b>	<b>97 335</b>	<b>3 409</b>	–
6,0	2 794	52 670	48 075	0,52	0,91	100 744	3 409	–
6,5	3 135	56 420	48 075	0,54	0,85	104 495	3 409	341
7,0	3 510	60 546	48 075	0,56	0,79	108 620	3 409	716
7,5	3 923	65 084	48 075	0,58	0,74	113 158	3 409	1 129
8,0	4 377	70 075	48 075	0,59	0,69	118 150	3 409	1 582
8,5	4 876	75 566	48 075	0,61	0,64	123 641	3 409	2 082
9,0	5 425	81 606	48 075	0,63	0,59	129 681	3 409	2 631
9,5	6 029	88 251	48 075	0,65	0,54	136 325	3 409	3 235
10,0	6 694	95 559	48 075	0,67	0,50	143 634	3 409	3 899
<b>10,5</b>	<b>7 424</b>	<b>103 598</b>	<b>48 075</b>	<b>0,68</b>	<b>0,46</b>	<b>151 673</b>	<b>3 409</b>	<b>4 630</b>

Застосування стратегії витрачання фінансових ресурсів «розвиток виробництва» під час функціонування контролінгової системи в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства надасть змогу прискорити на 1 рік нормалізацію фінансових показників і на 2 роки – збільшення активів у 1,5 рази (табл. 3.26). При чому, строк нормалізаційних процесів за показниками фінансового стану знаходиться в межах реалістичності прогнозів.

Таблиця 3.26

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ПАТ «Харківський верстатобудівний завод» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією «розвиток виробництва» (оптимістичний прогноз) (складена автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140])**

Рік виконання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу							Прямий та якісний мультиплікативний результати за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн	Кількісний мультиплікативний результат, тис.грн
	Чистий прибуток, тис.грн	Власний капітал, тис.грн	Позиковий капітал, тис.грн	$K_a$	$K_\phi$	Приріст активів нарастаючим підсумком, тис.грн	Частина позикового капіталу для погашення, тис.грн		
0	-615	12 199	85 136	0,13	6,98	-	72 937	-	-
0,5	2 402	15 216	85 136	0,15	5,60	3 017	69 920	3 017	-
1,0	3 051	18 883	85 136	0,18	4,51	6 684	66 253	3 364	302
1,5	3 458	22 955	85 136	0,21	3,71	10 756	62 181	3 404	668
2,0	3 869	27 440	85 136	0,24	3,10	15 241	57 696	3 409	1 076
2,5	4 318	32 373	85 136	0,28	2,63	20 174	52 763	3 409	1 524
3,0	4 812	37 800	85 136	0,31	2,25	25 601	47 336	3 409	2 017
3,5	5 355	43 770	85 136	0,34	1,95	31 571	41 366	3 409	2 560
4,0	5 952	50 336	85 136	0,37	1,69	38 137	34 800	3 409	3 157
<b>4,5</b>	<b>3 128</b>	<b>54 079</b>	<b>50 336</b>	<b>0,52</b>	<b>0,93</b>	<b>7 080</b>	-	<b>3 409</b>	<b>334</b>
5,0	3 503	58 197	50 336	0,54	0,86	11 198	-	3 409	708
5,5	3 914	62 726	50 336	0,55	0,80	15 727	-	3 409	1 120
6,0	4 367	67 708	50 336	0,57	0,74	20 709	-	3 409	1 573
6,5	4 865	73 189	50 336	0,59	0,69	26 190	-	3 409	2 071
7,0	5 413	79 217	50 336	0,61	0,64	32 218	-	3 409	2 619
7,5	6 016	85 848	50 336	0,63	0,59	38 849	-	3 409	3 222
8,0	6 679	93 143	50 336	0,65	0,54	46 144	-	3 409	3 885
<b>8,5</b>	<b>7 409</b>	<b>101 167</b>	<b>50 336</b>	<b>0,67</b>	<b>0,50</b>	<b>54 168</b>	-	<b>3 409</b>	<b>4 614</b>

#### 4. ПАТ «Дружківський машинобудівний завод».

Господарська діяльність акціонерного товариства характеризується низькою, хоча і позитивною, рентабельністю. Труднощі у фінансуванні підприємства зумовлені проблемами у стосунках з контрагентами в частині виконання ними своїх зобов'язань, дебіторська заборгованість контрагентів становить більше 86% всіх активів підприємства. В умовах нестачі фінансових ресурсів кредиторська заборгованість перед контрагентами утримується на невисокому рівні завдяки залученню позикового капіталу, переважно кредитів банків, які складають 38% від суми всіх джерел фінансування, в структурі яких власному капіталі належить лише 18%.

Для приведення структури пасивів ПАТ до нормативного стану за допомогою впровадження контролінгу в систему управління зовнішньоекономічною діяльністю з використанням стратегії витрачання коштів «погашення заборгованості» необхідно 5 років функціонування контролінгової системи, а для збільшення активів підприємства у 1,5 рази – 10 років (табл. 3.27). Розрахований період нормалізації фінансового стану підприємства знаходиться в межах реалістичності прогнозів.

Таблиця 3.27

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ПАТ «Дружківський машинобудівний завод» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією «погашення заборгованості» (оптимістичний прогноз) (складена автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140])**

Рік використання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу						Прямий та якісний мультиплікативний результати за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн	Кількісний мультиплікативний результат, тис.грн
	Чистий прибуток, тис.грн	Власний капітал, тис.грн	Позиковий капітал, тис.грн	$K_a$	$K_\phi$	Всього активів, тис.грн		
0	185 154	565 888	2 548 553	0,18	4,50	3 114 441	–	–
0,5	281 702	662 436	2 452 005	0,21	3,70	3 114 441	96 548	–
1,0	292 805	770 086	2 344 355	0,25	3,04	3 114 441	107 651	–
1,5	294 081	879 014	2 235 427	0,28	2,54	3 114 441	108 927	–
...								
<b>5,0</b>	<b>294 247</b>	<b>1 642 646</b>	<b>1 471 795</b>	<b>0,53</b>	<b>0,90</b>	<b>3 114 441</b>	<b>109 093</b>	–
5,5	294 247	1 751 740	1 471 795	0,54	0,84	3 223 534	109 093	–
6,0	305 157	1 871 742	1 471 795	0,56	0,79	3 343 537	109 093	10 909
6,5	317 157	2 003 745	1 471 795	0,58	0,73	3 475 540	109 093	22 910
7,0	330 357	2 148 949	1 471 795	0,59	0,68	3 620 744	109 093	36 110
7,5	344 878	2 308 672	1 471 795	0,61	0,64	3 780 467	109 093	50 630
8,0	360 850	2 484 368	1 471 795	0,63	0,59	3 956 163	109 093	66 603
8,5	378 420	2 677 634	1 471 795	0,65	0,55	4 149 429	109 093	84 172
9,0	397 746	2 890 226	1 471 795	0,66	0,51	4 362 021	109 093	103 499
9,5	419 005	3 124 078	1 471 795	0,68	0,47	4 595 872	109 093	124 758
<b>10,0</b>	<b>442 391</b>	<b>3 381 314</b>	<b>1 471 795</b>	<b>0,70</b>	<b>0,44</b>	<b>4 853 109</b>	<b>109 093</b>	<b>148 143</b>

Обрання стратегії витрачання фінансових ресурсів «розвиток виробництва» прискорить нормалізацію фінансових показників на 1 рік, а зростання активів у 1,5 рази – на 2 роки (табл. 3.28).

Таблиця 3.28

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ПАТ «Дружківський машинобудівний завод» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією «розвиток виробництва» (оптимістичний прогноз) (складена автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140])**

Рік використання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу							Прямий та якісний мультиплікативний результати за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн	Кількісний мультиплікативний результат, тис.грн
	Чистий прибуток, тис.грн	Власний капітал, тис.грн	Позиковий капітал, тис.грн	$K_a$	$K_\phi$	Приріст активів наростаючим підсумком, тис.грн	Частина позикового капіталу для погашення, тис.грн		
0	185 154	565 888	2 548 553	0,18	4,50	–	1 982 665	–	–
0,5	281 702	662 436	2 548 553	0,21	3,85	96 548	1 886 117	96 548	–
1,0	302 459	779 741	2 548 553	0,23	3,27	213 853	1 768 812	107 651	9 655
1,5	315 467	910 054	2 548 553	0,26	2,80	344 166	1 638 499	108 927	21 385
2,0	328 645	1 053 545	2 548 553	0,29	2,42	487 657	1 495 008	109 074	34 417
2,5	343 011	1 211 402	2 548 553	0,32	2,10	645 514	1 337 151	109 091	48 766
3,0	358 799	1 385 046	2 548 553	0,35	1,84	819 158	1 163 507	109 093	64 551
3,5	376 163	1 576 055	2 548 553	0,38	1,62	1 010 167	972 498	109 093	81 916
<b>4,0</b>	<b>298 014</b>	<b>1 688 916</b>	<b>1 576 055</b>	<b>0,52</b>	<b>0,93</b>	<b>150 530</b>	–	<b>109 093</b>	<b>3 767</b>
4,5	309 300	1 813 062	1 576 055	0,53	0,87	274 676	–	109 093	15 053
5,0	321 715	1 949 623	1 576 055	0,55	0,81	411 237	–	109 093	27 468
5,5	335 371	2 099 840	1 576 055	0,57	0,75	561 454	–	109 093	41 124
6,0	350 393	2 265 079	1 576 055	0,59	0,70	726 693	–	109 093	56 145
6,5	366 917	2 446 842	1 576 055	0,61	0,64	908 456	–	109 093	72 669
7,0	385 093	2 646 781	1 576 055	0,63	0,60	1 108 395	–	109 093	90 846
7,5	405 087	2 866 714	1 576 055	0,65	0,55	1 328 328	–	109 093	110 839
<b>8,0</b>	<b>427 080</b>	<b>3 108 640</b>	<b>1 576 055</b>	<b>0,66</b>	<b>0,51</b>	<b>1 570 254</b>	–	<b>109 093</b>	<b>132 833</b>

### 5. ПАТ «Харківський підшипниковий завод».

Фінансовий стан ПАТ «Харківський підшипниковий завод» має відхилення від нормативів, хоча не такі масштабні, як попередні підприємства. Господарська діяльність підприємства є збитковою, причому існує тенденція до посилення збитковості, що призводить до зменшення обсягу власного капіталу та порушення структури пасивів підприємства. Так, позиковий капітал вдвічі перевищує власний, при чому 42% позикового капіталу належить банківським кредитам.

Згідно зі складеними автором прогнозними розрахунками впровадження контролінгу в системи управління підприємством з використанням стратегії витрачання фінансових ресурсів «погашення заборгованості» зможе привести фінансові показники у норму вже за 2 роки, а збільшити активи у 1,5 рази – за 7,5

років (табл. 3.29). Розрахований період нормалізації фінансового стану підприємства лежить в межах реалістичності прогнозів.

Таблиця 3.29

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ПАТ «Харківський підшипниковий завод» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією «погашення заборгованості» (оптимістичний прогноз) (складена автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140])**

Рік виконання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу						Прямий та якісний мультиплікативний результати за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн	Кількісний мультиплікативний результат, тис.грн
	Чистий прибуток, тис.грн	Власний капітал, тис.грн	Позиковий капітал, тис.грн	$K_a$	$K_\phi$	Всього активів, тис.грн		
0	-37 999	493 319	880 249	0,36	1,78	1 373 568	–	–
0,5	4 582	535 900	837 668	0,39	1,56	1 373 568	42 581	–
1,0	9 478	583 377	790 191	0,425	1,35	1 373 568	47 477	–
1,5	10 042	631 417	742 151	0,46	1,18	1 373 568	48 041	–
<b>2,0</b>	<b>10 106</b>	<b>679 523</b>	<b>694 045</b>	<b>0,495</b>	<b>1,02</b>	<b>1 373 568</b>	<b>48 105</b>	–
2,5	10 114	727 635	645 933	0,530	0,89	1 373 568	48 113	–
3,0	10 115	775 749	645 933	0,546	0,83	1 421 682	48 114	–
3,5	14 926	828 674	645 933	0,56	0,78	1 474 607	48 114	4 811
4,0	20 219	886 892	645 933	0,58	0,73	1 532 824	48 114	10 104
4,5	26 040	950 931	645 933	0,60	0,68	1 596 863	48 114	15 926
5,0	32 444	1 021 374	645 933	0,61	0,63	1 667 307	48 114	22 330
5,5	39 489	1 098 862	645 933	0,63	0,59	1 744 794	48 114	29 374
6,0	47 237	1 184 098	645 933	0,65	0,55	1 830 031	48 114	37 123
6,5	55 761	1 277 858	645 933	0,66	0,51	1 923 790	48 114	45 646
7,0	65 137	1 380 994	645 933	0,68	0,47	2 026 926	48 114	55 022
<b>7,5</b>	<b>75 451</b>	<b>1 494 443</b>	<b>645 933</b>	<b>0,70</b>	<b>0,43</b>	<b>2 140 376</b>	<b>48 114</b>	<b>65 336</b>

На відміну від попередніх підприємств для ПАТ «Харківський підшипниковий завод» обрання стратегії витрачання фінансових ресурсів «розвиток виробництва» під час функціонування контролінгової системи не означатиме однозначного прискорення нормалізаційних процесів. Строк збільшення активів у 1,5 рази скоротиться на 1 рік, проте строк нормалізації показників структури балансу збільшиться на 0,5 року (табл. 3.30). В такому випадку для прийняття рішення з обрання стратегії витрачання фінансових ресурсів необхідно враховувати інші умови і завдання.

Таблиця 3.30

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ПАТ «Харківський підшипниковий завод» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією «розвиток виробництва» (оптимістичний прогноз) (складена автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140])**

Рік використання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу							Прямий та якісний мультиплікативний результати за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн	Кількісний мультиплікативний результат, тис.грн
	Чистий прибуток, тис.грн	Власний капітал, тис.грн	Позиковий капітал, тис.грн	$K_a$	$K_\phi$	Приріст активів наростаючим підсумком, тис.грн	Частина позикового капіталу для погашення, тис.грн		
0	-37 999	493 319	880 249	0,36	1,78	–	386 930	–	–
0,5	4 582	535 900	880 249	0,38	1,64	42 581	344 349	42 581	–
1,0	13 736	587 635	880 249	0,40	1,50	94 316	292 614	47 477	4 258
1,5	19 473	645 107	880 249	0,423	1,36	151 788	235 142	48 041	9 432
2,0	25 285	708 391	880 249	0,45	1,24	215 072	171 858	48 105	15 179
<b>2,5</b>	<b>14 435</b>	<b>760 825</b>	<b>708 391</b>	<b>0,52</b>	<b>0,93</b>	<b>95 648</b>	–	<b>48 113</b>	<b>4 321</b>
3,0	19 679	818 504	708 391	0,54	0,87	153 327	–	48 114	9 565
3,5	25 447	881 950	708 391	0,55	0,80	216 773	–	48 114	15 333
4,0	31 792	951 741	708 391	0,57	0,74	286 564	–	48 114	21 677
4,5	38 771	1 028 511	708 391	0,59	0,69	363 334	–	48 114	28 656
5,0	46 448	1 112 958	708 391	0,61	0,64	447 781	–	48 114	36 333
5,5	54 893	1 205 850	708 391	0,63	0,59	540 673	–	48 114	44 778
6,0	64 182	1 308 031	708 391	0,65	0,54	642 854	–	48 114	54 067
<b>6,5</b>	<b>74 400</b>	<b>1 420 430</b>	<b>708 391</b>	<b>0,67</b>	<b>0,50</b>	<b>755 253</b>	–	<b>48 114</b>	<b>64 285</b>

Аналіз графічних зображень залежностей строку збільшення активів підприємства у 1,5 рази (рис. 3.3) та строку нормалізації показника фінансової автономії (рис. 3.4) від початкового значення цього показника, що ґрунтуються на оптимістичних оцінках експертів щодо розміру прямого та мультиплікативного результатів від впровадження контролінгу, підтверджує наявність закономірностей, виявлених при розрахунках, виконаних на основі песимістичних оцінок.

Для нормалізації фінансування підприємства завдяки лише вливанню прямого та мультиплікативного результатів від впровадження контролінгу в систему управління потрібен певний час. Для підприємств, фінансовий стан яких вкрай важкий, розрахований нами строк нормалізаційного періоду виходить за межі реалістичності прогнозів, проте підтверджується здатність контролінгу нормалізувати фінансовий стан підприємства.



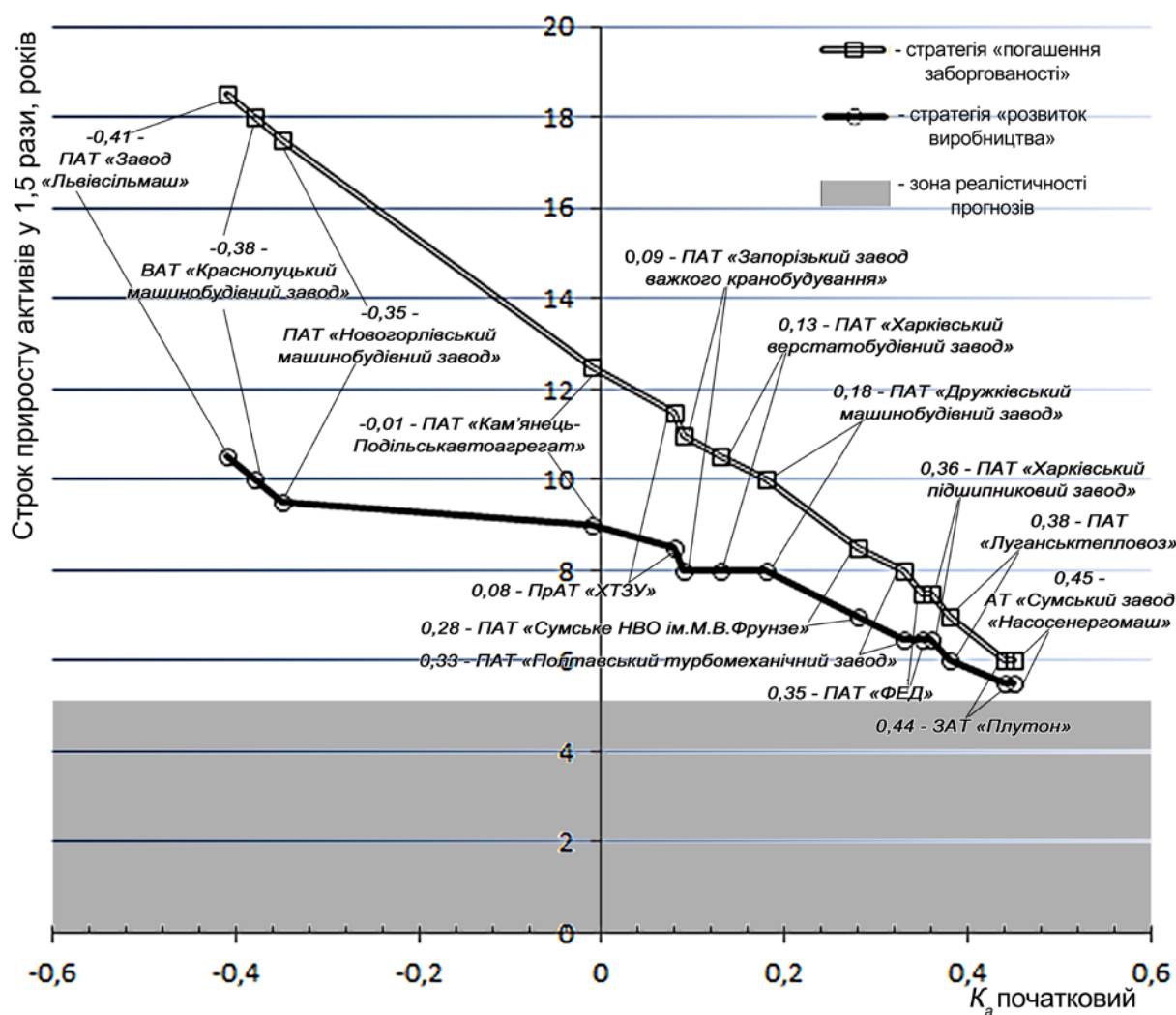


Рис. 3.3. Залежність строку збільшення активів підприємства у 1,5 рази під впливом контролінгу від початкового значення коефіцієнта фінансової автономії, що ґрунтується на оптимістичних оцінках експертів

В реальному житті строки нормалізації фінансового стану будуть відрізнятися від розрахованих автором прогнозів завдяки використанню для погашення заборгованості і розвитку діяльності не лише прибутку, отриманого як прямий та мультиплікативний результат від впровадження контролінгу, а й основної частини щорічного прибутку.

У складеному автором аналізі виокремлено внесок контролінгу в посилення фінансового стану та економічної безпеки підприємства. Крім того, під впливом контролінгу збільшується рентабельність господарської діяльності та активів підприємства і справедливо очікувати, що додатково вкладені кошти (в нашому

випадку – прямий та мультиплікативний результат від впровадження контролінгової системи) принесуть прибуток із розрахунку досягнутого на підприємстві рівня рентабельності, більшого ніж мінімальний, що теж прискорить процес нормалізації фінансового стану фірми.

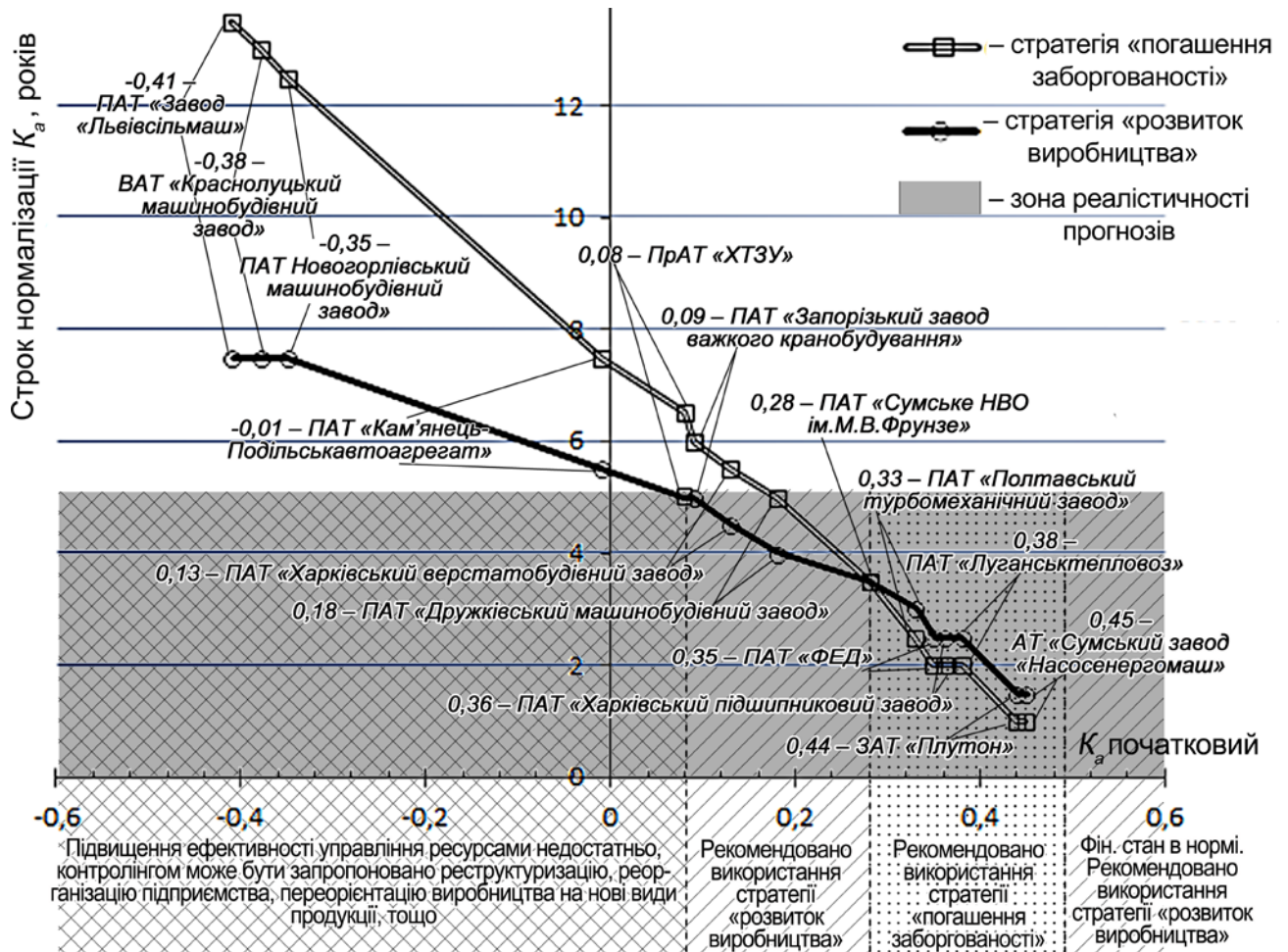


Рис. 3.4. Залежність строку нормалізації коефіцієнта фінансової автономії ( $K_a$ ) під впливом контролінгу від його початкового значення, що ґрунтується на оптимістичних оцінках експертів

Тривалість нормалізаційних процесів залежить від початкових значень показників фінансового стану підприємства. Для підприємств, фінансовий стан яких характеризується значними відхиленнями від нормативів, більш результативним є використання фінансових ресурсів згідно зі стратегією «розвиток виробництва», а використання стратегії витрачання фінансових ресурсів «погашення заборгованості»

надасть змогу скоротити строк нормалізаційних процесів підприємствам з незначними порушеннями в фінансовому стані (табл. 3.31).

Таблиця 3.31

**Рекомендації щодо обрання стратегії витрачання фінансових ресурсів  
відповідно до початкового значення коефіцієнта фінансової автономії**

Початкові значення коефіцієнта фінансової автономії ( $K_a$ )	Рекомендації
$K_a < 0,08$	Розрахунки строків нормалізації фінансового стану виходять за межі зони реалістичності прогнозів. Підвищення ефективності управління ресурсами недостатньо, контролінгом може бути запропоновано реструктуризацію, реорганізацію підприємства, переорієнтацію виробництва на нові види продукції тощо
$0,08 \leq K_a < 0,28$	Рекомендовано використання фінансових ресурсів згідно зі стратегією «розвиток виробництва»
$K_a = 0,28$	Можливе застосування будь-якої стратегії використання фінансових ресурсів
$0,28 < K_a < 0,5$	Рекомендовано використання фінансових ресурсів згідно зі стратегією «погашення заборгованості»
$0,5 \leq K_a$	Нормалізація фінансового стану не потрібна. Рекомендовано використання фінансових ресурсів згідно зі стратегією «розвиток виробництва»

Таким чином, аналіз складених автором прогнозів змінення фінансових показників виявив, що підприємствам із суттєвими порушеннями в структурі пасивів доцільно використовувати фінансові надходження за стратегією «розвиток виробництва».

В прогнозах враховувались чисельна складова мультиплікативного ефекту, яка оцінювалась як інвестиційний дохід від прямого результату, та якісна складова мультиплікативного результату в обсязі, що очікується експертами в першому році експлуатації контролінгової системи. На практиці найбільш впливовий внесок в нормалізацію фінансового стану підприємства слід очікувати від якісних явищ мультиплікативного ефекту, обсяги яких в наступних роках будуть суттєво перевищувати обсяги першого року.

### **3.3 Економічна оцінка результатів впровадження контролінгу на машинобудівних підприємствах**

#### **Результати практичного застосування результатів дослідження на ТОВ НВП «Насостехкомплект».**

Результати дослідження, отримані у цій дисертаційній роботі, запроваджені у практичну діяльність машинобудівного підприємства ТОВ НВП «Насостехкомплект». Підприємство здійснює виробництво муфт, що з'єднують вали в промислових машинах та агрегатах. Муфти виготовляються на замовлення вітчизняних підприємств та підприємств країн СНД, у складі реалізованої продукції експорт становить близько 50%.

Особливістю муфт, що виробляються підприємством, є забезпечення компенсації відхилень від співвісності валів за рахунок деформації пружного елемента. В якості матеріалу для пружного елемента використовується нержавіюча стрічка з нагартованої сталі аустенітного класу. Такий матеріал в Україні не виготовляється, тому підприємство змушене його імпортувати з Росії, Китаю, Німеччини.

Висока якість муфт, що виготовляються підприємством, вимагає високої точності металообробних верстатів. Сьогодні в Україні майже не виробляються металообробні верстати, тому з метою модернізації парку металообробного обладнання підприємство веде роботу з пошуку та придбання сучасного обладнання за кордоном.

На якість продукції, крім стану металообробного обладнання, впливає якість металорізального інструмента. Підприємство використовує високоякісні металорізальні інструменти, виготовлені іноземними виробниками, які забезпечують більш точне і швидке оброблення металевих поверхонь, що гарантує високу якість продукції і зменшує обсяги виробничого браку.

Таким чином, ТОВ НВП «Насостехкомплект» провадить активну зовнішньоекономічну діяльність. Прибутковість всієї господарчої діяльності підприємства щільно пов'язана з ефективністю ведення зовнішньоекономічної діяльності. Зовнішньоекономічними чинниками прибутковості є:

- 1) забезпеченість підприємства замовленнями, в т.ч. від іноземних контрагентів, на виготовлення продукції, що відповідає високому рівню завантаженості виробничих потужностей;
- 2) своєчасність надходження високоякісних імпортованих матеріалів та інструментів. У випадку відсутності на підприємстві матеріалів або інструментів належної якості, застосовують їх аналоги нижчої якості, що зумовлює виникнення додаткових втрат виробничого часу та матеріалу через зниження швидкості металооброблення та підвищення обсягів браку. Втрати виробничого часу, в свою чергу, можуть стати причиною порушення строків поставки продукції і, як наслідок, сплати штрафних санкцій;
- 3) модернізація парку металообробних верстатів;
- 4) ефективність ведення валютного контролю.

Останнім часом у ТОВ НВП «Насостехкомплект» нерідко спостерігались негативні явища, спричинені недосконалістю системи управління зовнішньоекономічною діяльністю, які знаходили своє відображення у підвищенні рівня фінансових втрат. Складне становище машинобудівної промисловості всієї країни ще більш поглиблює проблеми, що виникають на підприємстві.

У зв'язку з негативним характером змінення умов господарювання на підприємстві прийнято рішення про впровадження контролінгу в систему управління зовнішньоекономічною діяльністю.

За результатами аналізу показників діяльності підприємства встановлено, що економічної доцільність впровадження контролінгу в систему управління ТОВ знаходиться на низькому рівні, узагальнений показник економічної доцільності ( $D$ ) дорівнює 0,199 (рис. 3.5).

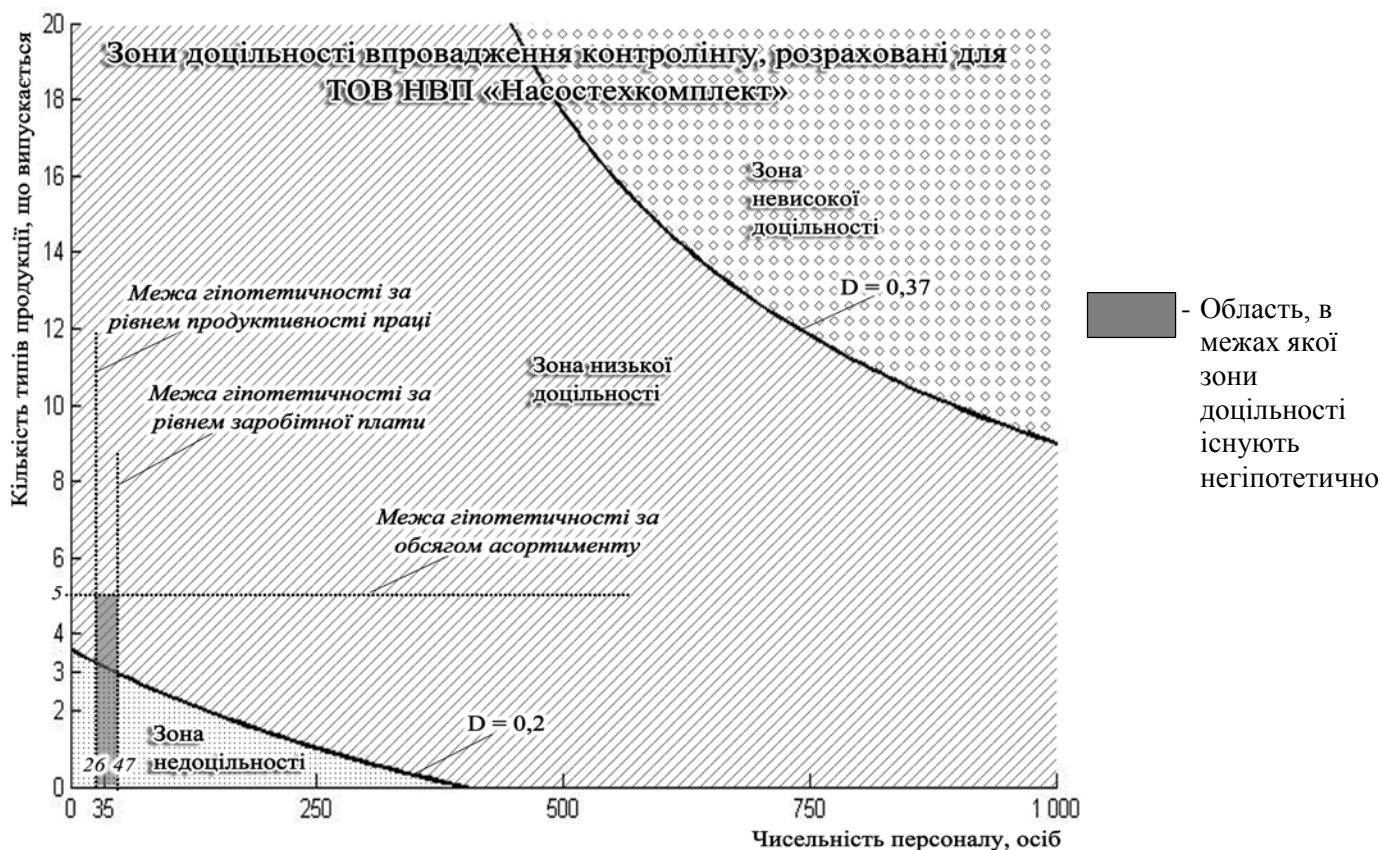


Рис. 3.5. Графічне зображення зон економічної доцільності впровадження контролінгу для підприємства ТОВ НВП «Насостехкомплект»

Такий низький рівень доцільності свідчить про високу прозорість системи управління і високу обґрунтованість управлінських рішень, що цьому конкретному випадку пояснюється невеликими розмірами підприємства. Тому головним завданням, поставленим перед контролінгом визначено підвищення якості системи управління з метою протидії негативним зміненням умов ведення зовнішньоекономічної діяльності для забезпечення подальшого розвитку бізнесу.

В межах застосування контролінгу на підприємстві впроваджено:

1. регламентування окремих бізнес-процесів;
2. чітке розмежування відповідальності;
3. планування та облік витрат за місцями виникнення;
4. планування та облік витрат за видами витрат;
5. планування та облік витрат за видами продукції;
6. планування та облік витрат за замовленнями;
7. планування та облік доходів за видами продукції;

8. планування та облік доходів за замовленнями;
9. інтегровану електронну систему для обміну інформацією.

Впровадження контролінгу в систему управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства привели до значного покращення якісних показників системи, про що свідчить зростання показника якості системи управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Значення та характер змінень показників, що характеризують якість системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, наведені в таблиці 3.32.

Таблиця 3.32

### Показники якості системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ

#### НВП «Насостехкомплект» до і після впровадження контролінгу

Показник якості системи управління зовнішньоекономічною діяльністю	Значення показника (макс.рівень = 5)	
	до впровадження контролінгу	після впровадження контролінгу
<i>Показники якості організаційної структури підприємства (О):</i>		
Простота та прозорість бізнес-процесів (О <sub>1</sub> )	2	4
Відсутність дублювання операцій різними підрозділами (О <sub>2</sub> )	1	5
Відсутність зайвого документообігу (О <sub>3</sub> )	1	4
Чітке розмежування відповідальності та повноважень на окремих ланках бізнес-процесу (О <sub>4</sub> )	2	4
Планування і дотримання строків виконання окремих бізнес-операцій (О <sub>5</sub> )	3	4
<i>Показники якості системи витрачання ресурсів підприємства (Р):</i>		
Передбачуваність потоків ресурсів (Р <sub>1</sub> )	2	4
Прозорість обліку ресурсів за видами витрат та за виробничими замовленнями (Р <sub>2</sub> )	3	5
Прозорість обліку ресурсів за місцями їх виникнення (окремі підрозділи), самостійність підрозділів у плануванні витрат та доходів, а також відповідальність за дотримання планів (Р <sub>3</sub> )	3	5
Реалістичність оцінки прибутковості діяльності підприємства в цілому та в розрізі конкретних замовлень (Р <sub>4</sub> )	2	4
Реалістичність відображення майнового стану підприємства та можливість його прогнозування (Р <sub>5</sub> )	3	4
<i>Показники якості системи адаптації та розвитку номенклатури продукції (Н):</i>		
Прибутковість продукції, частка наукомісткої продукції в загальній номенклатурі продукції (Н <sub>1</sub> )	3	4
Якість продукції (Н <sub>2</sub> )	4	4
Платоспроможність замовників продукції (Н <sub>3</sub> )	4	4
Надійність країн-замовників (Н <sub>4</sub> )	4	4
Рівень забезпечення виробничих потужностей замовленнями (Н <sub>5</sub> )	3	4

Грунтуючись на даних, наведених в таблиці 3.36, можна розрахувати елементний показник якості системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ( $E_e$ ) до і після впровадження контролінгу.

$$\text{До впровадження контролінгу: } E_e = \begin{bmatrix} 2; & 1; & 1; & 2; & 3 \\ 2; & 3; & 3; & 2; & 3 \\ 3; & 4; & 4; & 4; & 3 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 9 \\ 13 \\ 18 \end{bmatrix} = 40.$$

$$\text{Після впровадження контролінгу: } E_e = \begin{bmatrix} 4; & 5; & 4; & 4; & 4 \\ 4; & 5; & 5; & 4; & 4 \\ 4; & 4; & 4; & 4; & 4 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 21 \\ 22 \\ 20 \end{bmatrix} = 63.$$

Розрахунок строку окупності витрат на впровадження контролінгу в систему управління зовнішньоекономічною діяльністю наведений в таблиці 3.33.

Таблиця 3.33

**Розрахунок строку окупності витрат на впровадження контролінгу в систему управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ НВП «Насостехкомплект»**

Поточні витрати на заробітну плату всіх працівників підприємства, задіяних в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю, $t$ -го періоду ( $B_{3t}$ ), грн.	8 000,00
$r$ (річна), %	15,00
Середньомісячний обсяг штрафів за несвоєчасне проведення валютних розрахунків, що сплачувались до впровадження контролінгу, грн.	100,00

Показник	Місяць впровадження системи контролінгу				
	1 (розроблення)	2 (опанування)	3 (опанування)	4 (опанування)	5 (використання)
Частка відвернутих штрафів у середньомісячному обсязі штрафів, %	0,00	30,00	50,00	100,00	100,00
Частка поточних витрат на заробітну плату працівників, що вивільнюється завдяки впровадженню контролінгу, в загальних витратах на заробітну плату працівників, задіяних в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю, в $t$ -му періоді ( $K_{3t}$ ), %	0,00	0,05	0,11	0,11	0,11
Витрати на розроблення і освоєння контролінгової системи $i$ -го періоду ( $B_{Pi}$ ), грн	2 000,00	300,00	100,00	0,00	0,00
Прибуток підприємства, як мультиплікативний результат впровадження контролінгу ( $M_{Pi}$ ), грн	X	X	64,50	149,18	169,38
<b>ЧДВ, грн.</b>	<b>-1 975,31</b>	<b>126,81</b>	<b>861,78</b>	<b>1 074,44</b>	<b>1 080,16</b>
<b>ЧДВ наростаючим підсумком, грн.</b>	<b>-1 975,31</b>	<b>-1 848,50</b>	<b>-986,72</b>	<b>87,72</b>	<b>1 167,87</b>



Таким чином, найбільших результатів від впровадження контролінгу у зовнішньоекономічну діяльність ТОВ НВП «Насостехкомплект» досягнуто в напрямку удосконалення системи витрачання ресурсів підприємства (значення показника зросло на 9 одиниць).

Найменш чутливою до впливу контролінгу виявилась система адаптації та розвитку номенклатури продукції (значення показника збільшилось лише на 2 одиниці). Проте такий низький результат в цьому напрямку можна пояснити недостатньою тривалістю періоду використання контролінгу на момент проведення аналізу.

Загальне значення елементного показника якості системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підвищилось на 23 одиниці.

### **Результати практичного застосування результатів дослідження на ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе».**

Публічне акціонерне товариство «Сумське машинобудівне науково-виробниче підприємство ім. М. В. Фрунзе» є одним з найбільших машинобудівних підприємств України з більш ніж сторічною історією. За роки існування підприємство наростило значні масштаби активів і господарської діяльності. Загальний обсяг капіталу акціонерного товариства станом на кінець 2012р. перевищив 4 млрд.грн., річний дохід від реалізації продукції – 3 млрд. грн. Підприємство спеціалізується на виготовленні та комплектній поставці технологічного обладнання для нафтової, газової і хімічної промисловості. Потужності акціонерного товариства дозволяють виконувати замовлення як на виробництво окремих запчастин, так на виготовлення повного комплексу обладнання та будівництво «під ключ» ряду промислових об'єктів. Асортимент продукції підприємства перевищує 60 найменувань. Персонал підприємства налічує понад 12 тисяч працівників.

Продукція підприємства, здебільшого, орієнтована на експорт, ПАТ постачає свої вироби в понад 40 країн світу. Основними країнами – споживачами продукції

підприємства є країни СНД: Російська Федерація, Туркменістан, Азербайджан, Узбекистан, Казахстан, Білорусь, а також країни далекого зарубіжжя: Туреччина, Болгарія, Китай, Індія, США, Італія та інші.

ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» намагається дотримуватись сучасних високих стандартів якості продукції, у виробництві використовуються імпортовані високотехнологічні інструменти, матеріали і комплектуючі.

Значні обсяги активів та господарської діяльності зумовили громіздкість і складність системи управління. Для забезпечення безперебійної роботи виробничих цехів необхідна ефективна організація системи постачання матеріалів та комплектуючих. З іншого боку, з метою мінімізації витрат на зберігання готових виробів та їх транспортування, а також з огляду на територіальну віддаленість підприємств – замовників, не менш ефективно повинна працювати системи доставки продукції до споживачів. Широкий асортимент продукції та її складність зумовлюють значні масиви інформаційних даних, які щоденно оброблюються працівниками різних структурних підрозділів акціонерного товариства.

Наявність багатотисячного штату працівників накладає на систему управління підприємством додаткові складнощі в сфері управління персоналом, оплати праці.

Крім того, робота ускладнюється обмеженнями, встановленими законодавствами інших країн - партнерів, вимогами митного законодавства, валютного контролю. Політична нестабільність на зовнішньому ринку стимулює до пошуку нових альтернативних країн-партнерів, диверсифікації портфеля продукції.

Таким чином, система управління підприємством через перевантаження інформаційними потоками втратила ефективність, що негативно позначається продуктивності праці, рентабельності господарської діяльності і фінансово-економічному стані підприємства. В останні роки акціонерне товариство відчуває значні труднощі в сфері розрахунків з контрагентами. В структурі активів 60% складає дебіторська заборгованість, а в структурі джерел фінансування 72% припадає на кредиторську заборгованість, при чому майже 71% кредиторської заборгованості становлять короткострокові кредити банків. Складнощі

фінансування породжують додаткові непрогресивні витрати через необхідність залучення більш дорогих фінансових ресурсів.

Протягом 2012р. підприємство сплатило 7769 тис.грн. штрафних санкцій, в тому числі 608 тис.грн. – штрафи за порушення вимог валютного контролю. Рентабельність активів за підсумками 2012р. склала 5,9%.

З огляду на перелічені вище проблеми на підприємстві назріла необхідність радикального реформування системи управління. Основою для такого реформування, на думку автора, повинне стати впровадження контролінгу.

За результатами аналізу показників діяльності підприємства встановлено, що економічна доцільність впровадження контролінгу в систему управління ПАТ знаходиться на дуже високому рівні, узагальнений показник економічної доцільності ( $D$ ) дорівнює 0,9995 (рис. 3.6).

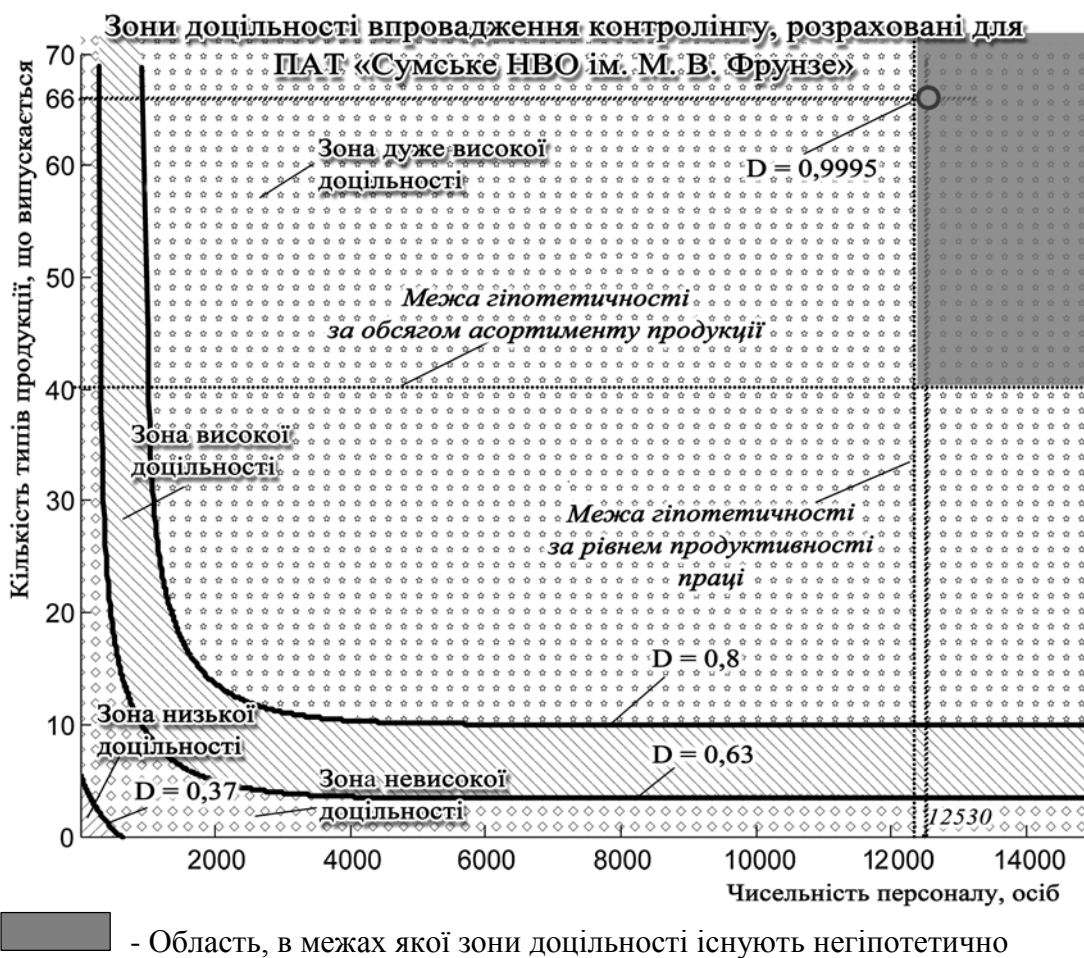


Рис. 3.6. Графічне зображення зон економічної доцільності впровадження контролінгу для ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» станом на 31.12.2012р.

Для ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» з його обсягом річного доходу від реалізації продукції зони відсутності доцільності впровадження не існує, а зони низької, невисокої та високої доцільності лежать поза областю негіпотетичного існування.

Економічний ефект від реалізації проекту із впровадження контролінгу в процес валютного контролю на ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» підтверджується розрахунками, виконаними автором у підрозділі 2.1 цієї роботи (табл. 2.1), згідно з якими витрати на розроблення і опанування контролінгової системи в цьому окремому бізнес-процесі окупляться протягом 5 місяців реалізації проекту.

Складені автором у підрозділі 3.1 цієї роботи прогнози змінення показників фінансового стану ПАТ під впливом контролінгу, розраховані за двома альтернативними стратегіями витрачання фінансових ресурсів стверджують, що завдяки отриманню прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу в систему управління підприємство зможе нормалізувати структуру капіталу і тим самим посилити стан економічної безпеки за 3,5 років (табл. 3.20).

В разі непроведення реформування системи управління в найкоротші строки керівництво підприємства може втратити контроль над результатами господарської діяльності підприємства, що загрожує зниженням ефективності управління, падінням прибутковості господарювання і підвищенням ризику втрати платоспроможності.

### Висновки до розділу 3

В цьому розділі дисертаційного дослідження нами обґрунтовано здатність контролінгу посилювати стан економічної безпеки машинобудівного підприємства через підвищення значень показників фінансового стану шляхом виконання прогнозних розрахунки змінення цих показників під впливом контролінгу для ряду вітчизняних машинобудівних підприємств. Автором встановлено зв'язок розміру прямого та мультиплікативного результату (кількісної та якісної його складових) від впровадження контролінгу з початковим обсягом активів підприємства.

Проведений автором аналіз прогнозних схем змінення фінансових показників під впливом контролінгу, складених окремо для обох схем для ряду вітчизняних машинобудівних підприємств, висвітив залежність доцільності використання тої чи іншої схеми витрачання фінансових ресурсів від початкових значень фінансових показників підприємства. При чому, підприємствам з суттєвими відхиленнями початкових значень показників фінансового стану від нормативів доцільно використовувати фінансові надходження, перш за все, на розвиток виробництва, в той час, як підприємства з більш стабільним фінансовим станом зможуть прискорити нормалізаційні процеси, спрямовуючи фінансової надходження, в першу чергу, на погашення заборгованості.

Теоретичні розробки цього розділу роботи знайшли своє практичне втілення на машинобудівному підприємстві ТОВ НВП «Насостехкомплект» та ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе». Стосовно ТОВ НВП «Насостехкомплект» нами здійснено аналіз сучасного стану та тенденцій діяльності підприємства, виявлені зовнішні та внутрішні явища, які становлять потенційну загрозу для подальшого успішного розвитку бізнесу. Проведено дослідження рівня економічної доцільності впровадження контролінгу в систему управління підприємства, розроблено першочергові напрями застосування контролінгу.

Впровадження контролінгових інструментів на ТОВ НВП «Насостехкомплект» підвищило прозорість системи управління підприємством,

дозволило зменшити обсяг паперового документообігу всередині підприємства, скоротити витрати часу на проведення управлінських операцій, підвищити передбачуваність отримання доходів та здійснення витрат. Реформування системи планування доходів та витрат за видами продукції та замовленнями є підґрунтям для реструктуризації наявного асортименту продукції, що в подальшому зумовить зростання доходу від реалізації продукції.

Для ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» нами встановлено рівень економічної доцільності впровадження контролінгу в систему управління підприємстві за допомогою розрахунку узагальненого показника доцільності, а також складені прогностні схеми змінення показників фінансового стану підприємства під впливом контролінгу, які свідчать, що лише завдяки отриманню прямого і мультиплікативного результату від впровадження контролінгу в систему управління підприємством акціонерне товариство зможе нормалізувати показники фінансового стану і посилити стан економічної безпеки за 3,5 року, при чому для максимального скорочення тривалості періоду нормалізації слід обрати стратегію використання фінансових ресурсів «розвиток виробництва».

Результати дослідження розділу 3 дисертації опубліковані у [124, 188].

## ВИСНОВКИ

У дисертації виконані теоретичне обґрунтування і практичне вирішення актуального наукового завдання щодо підвищення економічної ефективності провадження зовнішньоекономічної діяльності завдяки впровадженню контролінгу в систему управління машинобудівним підприємством.

Результати дисертаційного дослідження дозволили сформулювати такі висновки:

1. У сфері управління машинобудівним підприємством, що провадить зовнішньоекономічну діяльність, існує невідкладна потреба у реформуванні управлінської системи з метою підвищення прибутковості господарювання. Контролінг є саме тим засобом, застосування якого здатне істотно покращити кількісні та якісні показники ефективності системи управління.
2. Обґрунтовано належність валютного контролю машинобудівних підприємств до однієї зі специфічних сфер застосування контролінгу. Запропоновано науково-методичний підхід визначення доцільності впровадження контролінгу у систему валютного контролю, що ґрунтується на оцінці економічного ефекту від реалізації проекту з упровадження такої системи шляхом розрахунку показників: чистої дисконтованої вартості проекту та строку його окупності. Для розрахунку цих показників виділено основні складові витрат і доходів, що виникають у зв'язку з упровадженням контролінгу у валютний контроль, а також обґрунтовано і враховано мультиплікативний результат від такого впровадження.
3. Удосконалено модель бізнес-процесу валютного контролю в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства, яка ґрунтується на запровадженні єдиної інформаційної електронної системи і дозволяє забезпечити спрощення інформаційних потоків та скорочення паперового документообігу.

4. Доведено існування зв'язку впровадження контролінгу зі станом економічної безпеки підприємства, а також розкрито дестабілізаційні чинники економічної безпеки машинобудівного підприємства, які виникають саме через провадження зовнішньоекономічної діяльності та необхідність здійснення розрахунків з іноземними контрагентами, що дозволить більш повно використовувати потенціал контролінгу для підвищення економічної захищеності підприємства.
5. Запропоновано сумарний та елементний показники якості системи управління зовнішньоекономічною діяльністю, які розраховуються за трьома напрямками роботи контролінгової служби підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність: удосконаленням організаційної структури підприємства, удосконаленням системи витрачання ресурсів, удосконаленням системи адаптації та розвитку номенклатури продукції. Розрахунок і моніторинг цих показників дозволяють виявляти слабкі місця в роботі контролінгової служби і забезпечують здатність контролінгу до самоналагодження і саморозвитку в системі управління підприємством.
6. Доведено значну диференціацію доцільності впровадження контролінгу в систему управління різних машинобудівних підприємств України і розроблено науково-методичний підхід до ранжування підприємств за рівнем економічної доцільності впровадження контролінгу, яка ґрунтується на узагальненому врахуванні трьох характеристик стану підприємства: середньомісячного обсягу реалізації продукції; обсягу асортименту продукції, що випускається; кількості працівників. За допомогою шкали бажаності Е. Харрінгтона виділено зони доцільності, встановлено їх межі з урахуванням гіпотетичності певних областей, що дало можливість сформулювати рекомендації щодо впровадження контролінгу на підприємствах відповідно до характерних їм зон економічної доцільності.
7. Доведено можливість нормалізації фінансових показників та підвищення рівня економічної безпеки машинобудівного підприємства завдяки існуванню прямого та мультиплікативного результатів від впровадження контролінгу в систему



управління. Запропоновано рекомендації щодо вибору напрямку використання фінансових ресурсів, отриманих у вигляді прямого та мультиплікативного результатів, залежно від початкового фінансового стану підприємства, що дозволяє значно скоротити тривалість нормалізаційних процесів.

8. Теоретичні розробки дисертації впроваджені в систему управління машинобудівного підприємства ТОВ НВП «Насостехкомплект», для якого визначено рівень економічної доцільності впровадження контролінгу як «низький» ( $D=0,199$ ), при цьому застосування контролінгу привело до значного покращання якісних показників управління (загальне значення елементного показника якості системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підвищилося на 23 одиниці); та ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе», для якого встановлено дуже високий рівень економічної доцільності впровадження контролінгу в систему управління підприємством ( $D=0,9995$ ), розраховано прогностичний строк нормалізації фінансового стану підприємства під впливом контролінгу, що становить 3,5 років, рекомендовано обрання стратегії використання фінансових ресурсів «розвиток виробництва», розроблено методичні рекомендації щодо організації бізнес-процесу валютного контролю.

## ДОДАТОК А. ПРОГРАМА ДЛЯ РОЗРАХУНКУ УЗАГАЛЬНЕНОГО ПОКАЗНИКА ДОЦІЛЬНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

\*\*\*\*\*

Функція для визначення показника економічної доцільності впровадження контролінгу в систему управління машинобудівним підприємством за одиничним параметром – кількістю працівників

```
function d=d1(nf)
a=(nf-150)/(2000-150)*(1.5-(-0.476))-0.476;
d=exp(-exp(-a));
```

\*\*\*\*\*

Функція для визначення показника економічної доцільності впровадження контролінгу в систему управління машинобудівним підприємством за одиничним параметром – обсягом асортименту продукції, що випускається

```
function d=d2(nf)
a=(nf-3)/(20-2)*(1.5-(-0.476))-0.476;
d=exp(-exp(-a));
```

\*\*\*\*\*

Функція для визначення показника економічної доцільності впровадження контролінгу в систему управління машинобудівним підприємством за одиничним параметром – середньомісячним обсягом реалізації продукції

```
function d=d3(nf)
```

```
a=(nf-500)/(10000-500)*(1.5-(-0.476))-0.476;
d=exp(-exp(-a));
```

```
*****
```

Функція для визначення узагальненого показника економічної доцільності впровадження контролінгу в систему управління машинобудівного підприємства

```
function d=dall(n1,n2,n3)
d=(d1(n1)*d2(n2)*d3(n3))^(1/3);
```

```
*****
```

Функція для визначення обсягу асортименту продукції, що випускається машинобудівним підприємством, який відповідає заданим значенням узагальненого показника доцільності, кількості працівників та обсягу реалізації продукції

```
function [res st]=calc_as(n,r,D)
as0=[30];
options = optimset('Display','off','TolFun',1e-8,'FunValCheck','off');
[res, fv, st, output]=fzero(@D_fun,as0,options);
function res=D_fun(as)
res=D-dall(n,as,r);
end
end
```

```
*****
```

Основна програма

```
function main(r,D, color);  
n=1:10:26000;  
as=zeros(size(n));  
for i=1:length(n)  
    [y a]=calc_as(n(i),r,D);  
    as(i)=y;  
end  
hold on; plot(n,as,color);
```

**ДОДАТОК Б. ПРОГНОЗНІ СХЕМИ ЗМІНЕННЯ ПОКАЗНИКІВ  
ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА АКТИВІВ МАШИНОБУДІВНИХ  
ПІДПРИЄМСТВ ПІД ВПЛИВОМ КОНТРОЛІНГУ**

Таблиця Б.1

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ПрАТ  
«Харківський завод транспортного устаткування» під впливом контролінгу,  
розрахована за стратегією «погашення заборгованості» (песимістичний  
прогноз) (складена автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік  
на основі [140])**

Рік використання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу						Прямий результат за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн.	Мультиплікативний результат, тис.грн.
	Чистий прибуток, тис.грн.	Власний капітал, тис.грн.	Позиковий капітал, тис.грн.	$K_a$	$K_\phi$	Всього активів, тис.грн.		
0	116	2 838	34 568	0,08	12,18	37 406	–	–
1	1 276	3 998	33 408	0,11	8,36	37 406	1 160	–
2	1 276	5 157	32 249	0,14	6,25	37 406	1 160	–
3	1 276	6 317	31 089	0,17	4,92	37 406	1 160	–
4	1 276	7 476	29 930	0,20	4,00	37 406	1 160	–
5	1 276	8 636	28 770	0,23	3,33	37 406	1 160	–
6	1 276	9 796	27 610	0,26	2,82	37 406	1 160	–
7	1 276	10 955	26 451	0,29	2,41	37 406	1 160	–
8	1 276	12 115	25 291	0,32	2,09	37 406	1 160	–
9	1 276	13 274	24 132	0,35	1,82	37 406	1 160	–
10	1 276	14 434	22 972	0,39	1,59	37 406	1 160	–
11	1 276	15 593	21 813	0,42	1,40	37 406	1 160	–
12	1 276	16 753	20 653	0,45	1,23	37 406	1 160	–
13	1 276	17 913	19 493	0,48	1,09	37 406	1 160	–
<b>14</b>	<b>1 276</b>	<b>19 072</b>	<b>18 334</b>	<b>0,51</b>	<b>0,96</b>	<b>37 406</b>	<b>1 160</b>	–
15	1 276	20 232	18 334	0,52	0,91	38 566	1 160	–
16	1 438	21 554	18 334	0,54	0,85	39 888	1 160	162
17	1 623	23 061	18 334	0,56	0,80	41 395	1 160	347
18	1 834	24 779	18 334	0,57	0,74	43 112	1 160	558
19	2 074	26 737	18 334	0,59	0,69	45 071	1 160	799
20	2 349	28 970	18 334	0,61	0,63	47 304	1 160	1 073
21	2 661	31 515	18 334	0,63	0,58	49 849	1 160	1 386
22	3 018	34 417	18 334	0,65	0,53	52 751	1 160	1 742
23	3 424	37 725	18 334	0,67	0,49	56 058	1 160	2 148
<b>24</b>	<b>3 887</b>	<b>41 495</b>	<b>18 334</b>	<b>0,69</b>	<b>0,44</b>	<b>59 829</b>	<b>1 160</b>	<b>2 611</b>
25	4 415	45 794	18 334	0,71	0,40	64 128	1 160	3 139

Таблиця Б.2

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією «погашення заборгованості» (песимістичний прогноз) (складена автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140])**

Рік використання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу						Прямий результат за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн.	Мультиплікативний результат, тис.грн.
	Чистий прибуток, тис.грн.	Власний капітал, тис.грн.	Позиковий капітал, тис.грн.	$K_a$	$K_f$	Всього активів, тис.грн.		
0	55 557	33 677	358 744	0,09	10,65	392 421	–	–
1	67 722	45 842	346 579	0,12	7,56	392 421	12 165	–
2	67 722	58 007	334 414	0,15	5,77	392 421	12 165	–
3	67 722	70 172	322 249	0,18	4,59	392 421	12 165	–
4	67 722	82 337	310 084	0,21	3,77	392 421	12 165	–
5	67 722	94 502	297 919	0,24	3,15	392 421	12 165	–
6	67 722	106 667	285 754	0,27	2,68	392 421	12 165	–
7	67 722	118 832	273 589	0,30	2,30	392 421	12 165	–
8	67 722	130 997	261 424	0,33	2,00	392 421	12 165	–
9	67 722	143 162	249 259	0,36	1,74	392 421	12 165	–
10	67 722	155 328	237 093	0,40	1,53	392 421	12 165	–
11	67 722	167 493	224 928	0,43	1,34	392 421	12 165	–
12	67 722	179 658	212 763	0,46	1,18	392 421	12 165	–
13	67 722	191 823	200 598	0,49	1,05	392 421	12 165	–
<b>14</b>	<b>67 722</b>	<b>203 988</b>	<b>188 433</b>	<b>0,52</b>	<b>0,92</b>	<b>392 421</b>	<b>12 165</b>	–
15	67 722	216 153	188 433	0,53	0,87	404 586	12 165	–
16	69 425	230 021	188 433	0,55	0,82	418 454	12 165	1 703
17	71 367	245 831	188 433	0,57	0,77	434 264	12 165	3 645
18	73 580	263 854	188 433	0,58	0,71	452 287	12 165	5 858
19	76 103	284 400	188 433	0,60	0,66	472 833	12 165	8 381
20	78 980	307 823	188 433	0,62	0,61	496 256	12 165	11 258
21	82 259	334 525	188 433	0,64	0,56	522 958	12 165	14 537
22	85 997	364 965	188 433	0,66	0,52	553 398	12 165	18 275
<b>23</b>	<b>90 259</b>	<b>399 667</b>	<b>188 433</b>	<b>0,68</b>	<b>0,47</b>	<b>588 100</b>	<b>12 165</b>	<b>22 537</b>
24	95 117	439 227	188 433	0,70	0,43	627 660	12 165	27 395
25	100 656	484 325	188 433	0,72	0,39	672 759	12 165	32 933

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ПАТ  
«Кам'янець-Подільськавтоагрегат» під впливом контролінгу, розрахована за  
стратегією «погашення заборгованості» (песимістичний прогноз) (складена автором  
за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140])**

Рік використання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу						Прямий результат за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн.	Мультиплікативний результат, тис.грн.
	Чистий прибуток, тис.грн.	Власний капітал, тис.грн.	Позиковий капітал, тис.грн.	$K_a$	$K_\phi$	Всього активів, тис.грн.		
0	-3 535	-1 683	328 834	-0,01	-195,39	330 517	–	–
1	6 711	8 563	318 588	0,03	37,21	330 517	10 246	–
2	6 711	18 809	308 342	0,06	16,39	330 517	10 246	–
3	6 711	29 055	298 096	0,09	10,26	330 517	10 246	–
4	6 711	39 301	287 850	0,12	7,32	330 517	10 246	–
5	6 711	49 547	277 604	0,15	5,60	330 517	10 246	–
6	6 711	59 793	267 358	0,18	4,47	330 517	10 246	–
7	6 711	70 039	257 112	0,21	3,67	330 517	10 246	–
8	6 711	80 285	246 866	0,25	3,07	330 517	10 246	–
9	6 711	90 531	236 620	0,28	2,61	330 517	10 246	–
10	6 711	100 777	226 374	0,31	2,25	330 517	10 246	–
11	6 711	111 023	216 128	0,34	1,95	330 517	10 246	–
12	6 711	121 269	205 882	0,37	1,70	330 517	10 246	–
13	6 711	131 515	195 636	0,40	1,49	330 517	10 246	–
14	6 711	141 761	185 390	0,43	1,31	330 517	10 246	–
15	6 711	152 007	175 144	0,46	1,15	330 517	10 246	–
16	6 711	162 253	164 898	0,496	1,02	330 517	10 246	–
<b>17</b>	<b>6 711</b>	<b>172 499</b>	<b>154 652</b>	<b>0,53</b>	<b>0,90</b>	<b>330 517</b>	<b>10 246</b>	–
18	6 711	182 745	154 652	0,54	0,85	340 763	10 246	–
19	8 145	194 426	154 652	0,56	0,80	352 443	10 246	1 434
20	9 781	207 742	154 652	0,57	0,74	365 759	10 246	3 070
21	11 645	222 922	154 652	0,590	0,69	380 939	10 246	4 934
22	13 770	240 227	154 652	0,61	0,64	398 244	10 246	7 059
23	16 193	259 955	154 652	0,63	0,59	417 972	10 246	9 482
24	18 955	282 444	154 652	0,65	0,55	440 462	10 246	12 244
25	22 103	308 083	154 652	0,67	0,50	466 100	10 246	15 392
26	25 693	337 310	154 652	0,69	0,46	495 328	10 246	18 982
<b>27</b>	<b>29 785</b>	<b>370 630</b>	<b>154 652</b>	<b>0,71</b>	<b>0,42</b>	<b>528 647</b>	<b>10 246</b>	<b>23 074</b>
28	34 449	408 614	154 652	0,73	0,38	566 632	10 246	27 738

Таблиця Б.4

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ПАТ  
«Завод «Львівсільмаш» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією  
«погашення заборгованості» (оптимістичний прогноз) (складена автором за  
даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140])**

Рік викорис- тання контро- лінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу						Прямий та якісний мультиплікативний результати за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн	Кількіс- ний мульти- плікатив- ний ре- зультат, тис.грн
	Чистий прибу- ток, тис.грн	Власний капітал, тис.грн	Позико- вий капітал, тис.грн	$K_a$	$K_\phi$	Всього активів, тис.грн		
0	-1 692	-24 199	83 262	-0,41	-3,44	59 063	-	-
0,5	139	-22 368	81 431	-0,38	-3,64	59 063	1 831	-
1,0	350	-20 327	79 390	-0,34	-3,91	59 063	2 042	-
1,5	374	-18 261	77 324	-0,31	-4,23	59 063	2 066	-
2,0	377	-16 192	75 255	-0,27	-4,65	59 063	2 069	-
2,5	377	-14 123	73 186	-0,24	-5,18	59 063	2 069	-
3,0	377	-12 055	71 118	-0,20	-5,90	59 063	2 069	-
3,5	377	-9 986	69 049	-0,17	-6,91	59 063	2 069	-
4,0	377	-7 917	66 980	-0,13	-8,46	59 063	2 069	-
4,5	377	-5 848	64 911	-0,10	-11,10	59 063	2 069	-
5,0	377	-3 779	62 842	-0,06	-16,63	59 063	2 069	-
5,5	377	-1 710	60 773	-0,03	-35,54	59 063	2 069	-
6,0	377	359	58 704	0,01	163,68	59 063	2 069	-
6,5	377	2 428	56 635	0,04	23,33	59 063	2 069	-
7,0	377	4 496	54 567	0,08	12,14	59 063	2 069	-
7,5	377	6 565	52 498	0,11	8,00	59 063	2 069	-
8,0	377	8 634	50 429	0,15	5,84	59 063	2 069	-
8,5	377	10 703	48 360	0,18	4,52	59 063	2 069	-
9,0	377	12 772	46 291	0,22	3,62	59 063	2 069	-
9,5	377	14 841	44 222	0,25	2,98	59 063	2 069	-
10,0	377	16 910	42 153	0,29	2,49	59 063	2 069	-
10,5	377	18 979	40 084	0,32	2,11	59 063	2 069	-
11,0	377	21 047	38 016	0,36	1,81	59 063	2 069	-
11,5	377	23 116	35 947	0,39	1,56	59 063	2 069	-
12,0	377	25 185	33 878	0,43	1,35	59 063	2 069	-
12,5	377	27 254	31 809	0,46	1,17	59 063	2 069	-
13,0	377	29 323	29 740	0,496	1,01	59 063	2 069	-
<b>13,5</b>	<b>377</b>	<b>31 392</b>	<b>27 671</b>	<b>0,53</b>	<b>0,88</b>	<b>59 063</b>	<b>2 069</b>	-
14,0	377	33 461	27 671	0,55	0,83	61 132	2 069	-
14,5	584	35 736	27 671	0,56	0,77	63 408	2 069	207
15,0	811	38 240	27 671	0,58	0,72	65 911	2 069	434
15,5	1 062	40 993	27 671	0,60	0,68	68 665	2 069	685
16,0	1 337	44 022	27 671	0,61	0,63	71 694	2 069	960
16,5	1 640	47 354	27 671	0,63	0,58	75 026	2 069	1 263
17,0	1 973	51 020	27 671	0,65	0,54	78 691	2 069	1 596
17,5	2 340	55 051	27 671	0,67	0,50	82 722	2 069	1 963
18,0	2 743	59 486	27 671	0,68	0,47	87 157	2 069	2 366
<b>18,5</b>	<b>3 186</b>	<b>64 364</b>	<b>27 671</b>	<b>0,70</b>	<b>0,43</b>	<b>92 036</b>	<b>2 069</b>	<b>2 809</b>



Таблиця Б.5

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ПАТ  
«Завод «Львівсільмаш» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією  
«розвиток виробництва» (оптимістичний прогноз) (складена автором за даними  
фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140])**

Рік використання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу							Прямий та якісний мультиплікативний результати за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн	Кількісний мультиплікативний результат, тис.грн
	Чистий прибуток, тис.грн	Власний капітал, тис.грн	Позиковий капітал, тис.грн	$K_a$	$K_\phi$	Приріст активів нарастаючим підсумком, тис.грн	Частина позикового капіталу для погашення, тис.грн		
0	-1 692	-24 199	83 262	-0,41	-3,44	–	107 461	–	–
0,5	139	-22 368	83 262	-0,37	-3,72	1 831	105 630	1 831	–
1,0	533	-20 143	83 262	-0,32	-4,13	4 056	103 405	2 042	183
1,5	779	-17 672	83 262	-0,27	-4,71	6 527	100 934	2 066	406
2,0	1 029	-14 951	83 262	-0,22	-5,57	9 248	98 213	2 069	653
2,5	1 302	-11 957	83 262	-0,17	-6,96	12 242	95 219	2 069	925
3,0	1 601	-8 664	83 262	-0,12	-9,61	15 535	91 926	2 069	1 224
3,5	1 930	-5 042	83 262	-0,06	-16,51	19 157	88 304	2 069	1 553
4,0	2 293	-1 057	83 262	-0,01	-78,74	23 142	84 319	2 069	1 916
4,5	2 691	3 326	83 262	0,04	25,04	27 525	79 936	2 069	2 314
5,0	3 129	8 147	83 262	0,09	10,22	32 346	75 115	2 069	2 752
5,5	3 611	13 450	83 262	0,14	6,19	37 649	69 812	2 069	3 235
6,0	4 142	19 284	83 262	0,19	4,32	43 483	63 978	2 069	3 765
6,5	4 725	25 702	83 262	0,24	3,24	49 901	57 560	2 069	4 348
7,0	5 367	32 760	83 262	0,28	5 367	56 959	50 502	2 069	4 990
<b>7,5</b>	<b>1 023</b>	<b>35 475</b>	<b>32 760</b>	<b>0,52</b>	<b>1 023</b>	<b>9 172</b>	–	<b>2 069</b>	<b>646</b>
8,0	1 294	38 461	32 760	0,54	1 294	12 158	–	2 069	917
8,5	1 593	41 746	32 760	0,56	1 593	15 443	–	2 069	1 216
9,0	1 921	45 359	32 760	0,58	1 921	19 056	–	2 069	1 544
9,5	2 282	49 333	32 760	0,60	2 282	23 030	–	2 069	1 906
10,0	2 680	53 705	32 760	0,62	2 680	27 402	–	2 069	2 303
<b>10,5</b>	<b>3 117</b>	<b>58 514</b>	<b>32 760</b>	<b>0,64</b>	<b>3 117</b>	<b>32 211</b>	–	<b>2 069</b>	<b>2 740</b>

Таблиця Б.6

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ВАТ  
«Краснолуцький машинобудівний завод» під впливом контролінгу,  
розрахована за стратегією «погашення заборгованості» (оптимістичний  
прогноз) (складена автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік  
на основі [140])**

Рік викорис- тання контро- лінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу						Прямий та якісний мультиплікативний результати за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн	Кількіс- ний мульти- плікатив- ний ре- зультат, тис.грн
	Чистий прибу- ток, тис.грн	Власний капітал, тис.грн	Позико- вий капітал, тис.грн	$K_a$	$K_\phi$	Всього активів, тис.грн		
0	-4 272	-30 215	109 095	-0,38	-3,61	78 880	-	-
0,5	-1 827	-27 770	106 650	-0,35	-3,84	78 880	2 445	-
1,0	-1 546	-25 043	103 923	-0,32	-4,15	78 880	2 726	-
1,5	-1 513	-22 284	101 164	-0,28	-4,54	78 880	2 759	-
2,0	-1 509	-19 522	98 402	-0,25	-5,04	78 880	2 763	-
2,5	-1 509	-16 759	95 639	-0,21	-5,71	78 880	2 763	-
3,0	-1 509	-13 996	92 876	-0,18	-6,64	78 880	2 763	-
3,5	-1 509	-11 233	90 113	-0,14	-8,02	78 880	2 763	-
4,0	-1 509	-8 470	87 350	-0,11	-10,31	78 880	2 763	-
4,5	-1 509	-5 707	84 587	-0,07	-14,82	78 880	2 763	-
5,0	-1 509	-2 944	81 824	-0,04	-27,80	78 880	2 763	-
5,5	-1 509	-181	79 061	0,00	-437,46	78 880	2 763	-
6,0	-1 509	2 582	76 298	0,03	29,55	78 880	2 763	-
6,5	-1 509	5 345	73 535	0,07	13,76	78 880	2 763	-
7,0	-1 509	8 108	70 772	0,10	8,73	78 880	2 763	-
7,5	-1 509	10 871	68 009	0,14	6,26	78 880	2 763	-
8,0	-1 509	13 634	65 246	0,17	4,79	78 880	2 763	-
8,5	-1 509	16 397	62 483	0,21	3,81	78 880	2 763	-
9,0	-1 509	19 160	59 720	0,24	3,12	78 880	2 763	-
9,5	-1 509	21 923	56 957	0,28	2,60	78 880	2 763	-
10,0	-1 509	24 687	54 193	0,31	2,20	78 880	2 763	-
10,5	-1 509	27 450	51 430	0,35	1,87	78 880	2 763	-
11,0	-1 509	30 213	48 667	0,38	1,61	78 880	2 763	-
11,5	-1 509	32 976	45 904	0,42	1,39	78 880	2 763	-
12,0	-1 509	35 739	43 141	0,45	1,21	78 880	2 763	-
12,5	-1 509	38 502	40 378	0,49	1,05	78 880	2 763	-
<b>13,0</b>	<b>-1 509</b>	<b>41 265</b>	<b>37 615</b>	<b>0,52</b>	<b>0,91</b>	<b>78 880</b>	<b>2 763</b>	-
13,5	-1 509	44 028	37 615	0,54	0,85	81 643	2 763	-
14,0	-1 233	47 067	37 615	0,56	0,80	84 682	2 763	276
14,5	-929	50 410	37 615	0,57	0,75	88 026	2 763	580
15,0	-594	54 088	37 615	0,59	0,70	91 703	2 763	915
15,5	-227	58 133	37 615	0,61	0,65	95 749	2 763	1 282
16,0	178	62 583	37 615	0,62	0,60	100 198	2 763	1 687
16,5	623	67 478	37 615	0,64	0,56	105 093	2 763	2 132
17,0	1 112	72 862	37 615	0,66	0,52	110 478	2 763	2 621
17,5	1 651	78 785	37 615	0,68	0,48	116 400	2 763	3 160
<b>18,0</b>	<b>2 243</b>	<b>85 300</b>	<b>37 615</b>	<b>0,69</b>	<b>0,44</b>	<b>122 916</b>	<b>2 763</b>	<b>3 752</b>

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ВАТ  
«Краснолуцький машинобудівний завод» під впливом контролінгу,  
розрахована за стратегією «розвиток виробництва» (оптимістичний прогноз)  
(складена автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на  
основі [140])**

Рік використання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу							Прямий та якісний мультиплікативний результат за вирахування витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн	Кількісний мультиплікативний результат, тис.грн
	Чистий прибуток, тис.грн	Власний капітал, тис.грн	Позиковий капітал, тис.грн	$K_a$	$K_\phi$	Приріст активів нарастаючим підсумком, тис.грн	Частина позикового капіталу для погашення, тис.грн		
0	-4 272	-30 215	109 095	-0,38	-3,61	–	139 310	–	–
0,5	-1 827	-27 770	109 095	-0,34	-3,93	2 445	136 865	2 445	–
1,0	-1 301	-24 799	109 095	-0,29	-4,40	5 416	133 894	2 726	245
1,5	-972	-21 498	109 095	-0,25	-5,07	8 717	130 593	2 759	542
2,0	-638	-17 864	109 095	-0,20	-6,11	12 351	126 959	2 763	872
2,5	-274	-13 866	109 095	-0,15	-7,87	16 349	122 961	2 763	1 235
3,0	126	-9 468	109 095	-0,10	-11,52	20 747	118 563	2 763	1 635
3,5	566	-4 630	109 095	-0,04	-23,56	25 585	113 725	2 763	2 075
4,0	1 049	691	109 095	0,01	157,84	30 906	108 404	2 763	2 558
4,5	1 582	6 545	109 095	0,06	16,67	36 760	102 550	2 763	3 091
5,0	2 167	12 984	109 095	0,11	8,40	43 199	96 111	2 763	3 676
5,5	2 811	20 067	109 095	0,16	5,44	50 282	89 028	2 763	4 320
6,0	3 519	27 858	109 095	0,20	3,92	58 073	81 237	2 763	5 028
6,5	4 298	36 428	109 095	0,25	2,99	66 643	72 667	2 763	5 807
7,0	5 155	45 856	109 095	0,30	2,38	76 071	63 239	2 763	6 664
<b>7,5</b>	<b>-226</b>	<b>49 902</b>	<b>45 856</b>	<b>0,52</b>	<b>0,92</b>	<b>16 878</b>	–	<b>2 763</b>	<b>1 283</b>
8,0	179	54 353	45 856	0,54	0,84	21 329	–	2 763	1 688
8,5	624	59 249	45 856	0,56	0,77	26 225	–	2 763	2 133
9,0	1 113	64 634	45 856	0,58	0,71	31 610	–	2 763	2 622
9,5	1 652	70 558	45 856	0,61	0,65	37 534	–	2 763	3 161
<b>10,0</b>	<b>2 244</b>	<b>77 074</b>	<b>45 856</b>	<b>0,63</b>	<b>0,59</b>	<b>44 050</b>	–	<b>2 763</b>	<b>3 753</b>

Таблиця Б.8

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ПАТ «Харківський верстатобудівний завод» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією «погашення заборгованості» (оптимістичний прогноз) (складена автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140])**

Рік виконання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу						Прямий та якісний мультиплікативний результати за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн	Кількісний мультиплікативний результат, тис.грн
	Чистий прибуток, тис.грн	Власний капітал, тис.грн	Позиковий капітал, тис.грн	$K_a$	$K_\phi$	Всього активів, тис.грн		
0	-615	12 199	85 136	0,13	6,98	97 335	–	–
0,5	2 402	15 216	82 119	0,16	5,40	97 335	3 017	–
1,0	2 749	18 581	78 754	0,19	4,24	97 335	3 364	–
1,5	2 789	21 985	75 350	0,23	3,43	97 335	3 404	–
2,0	2 794	25 394	71 941	0,26	2,83	97 335	3 409	–
2,5	2 794	28 803	68 532	0,30	2,38	97 335	3 409	–
3,0	2 794	32 213	65 122	0,33	2,02	97 335	3 409	–
3,5	2 794	35 622	61 713	0,37	1,73	97 335	3 409	–
4,0	2 794	39 032	58 303	0,40	1,49	97 335	3 409	–
4,5	2 794	42 441	54 894	0,44	1,29	97 335	3 409	–
5,0	2 794	45 851	51 484	0,47	1,12	97 335	3 409	–
<b>5,5</b>	<b>2 794</b>	<b>49 260</b>	<b>48 075</b>	<b>0,51</b>	<b>0,98</b>	<b>97 335</b>	<b>3 409</b>	–
6,0	2 794	52 670	48 075	0,52	0,91	100 744	3 409	–
6,5	3 135	56 420	48 075	0,54	0,85	104 495	3 409	341
7,0	3 510	60 546	48 075	0,56	0,79	108 620	3 409	716
7,5	3 923	65 084	48 075	0,58	0,74	113 158	3 409	1 129
8,0	4 377	70 075	48 075	0,59	0,69	118 150	3 409	1 582
8,5	4 876	75 566	48 075	0,61	0,64	123 641	3 409	2 082
9,0	5 425	81 606	48 075	0,63	0,59	129 681	3 409	2 631
9,5	6 029	88 251	48 075	0,65	0,54	136 325	3 409	3 235
10,0	6 694	95 559	48 075	0,67	0,50	143 634	3 409	3 899
<b>10,5</b>	<b>7 424</b>	<b>103 598</b>	<b>48 075</b>	<b>0,68</b>	<b>0,46</b>	<b>151 673</b>	<b>3 409</b>	<b>4 630</b>

Таблиця Б.9

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ПАТ «Дружківський машинобудівний завод» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією «погашення заборгованості» (оптимістичний прогноз) (складена автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140])**

Рік виконання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу						Прямий та якісний мультиплікативний результати за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн	Кількісний мультиплікативний результат, тис.грн
	Чистий прибуток, тис.грн	Власний капітал, тис.грн	Позиковий капітал, тис.грн	$K_a$	$K_\phi$	Всього активів, тис.грн		
0	185 154	565 888	2 548 553	0,18	4,50	3 114 441	–	–
0,5	281 702	662 436	2 452 005	0,21	3,70	3 114 441	96 548	–
1,0	292 805	770 086	2 344 355	0,25	3,04	3 114 441	107 651	–
1,5	294 081	879 014	2 235 427	0,28	2,54	3 114 441	108 927	–
2,0	294 228	988 088	2 126 353	0,32	2,15	3 114 441	109 074	–
2,5	294 245	1 097 179	2 017 262	0,35	1,84	3 114 441	109 091	–
3,0	294 247	1 206 273	1 908 168	0,39	1,58	3 114 441	109 093	–
3,5	294 247	1 315 366	1 799 075	0,42	1,37	3 114 441	109 093	–
4,0	294 247	1 424 459	1 689 982	0,46	1,19	3 114 441	109 093	–
4,5	294 247	1 533 553	1 580 888	0,49	1,03	3 114 441	109 093	–
<b>5,0</b>	<b>294 247</b>	<b>1 642 646</b>	<b>1 471 795</b>	<b>0,53</b>	<b>0,90</b>	<b>3 114 441</b>	<b>109 093</b>	–
5,5	294 247	1 751 740	1 471 795	0,54	0,84	3 223 534	109 093	–
6,0	305 157	1 871 742	1 471 795	0,56	0,79	3 343 537	109 093	10 909
6,5	317 157	2 003 745	1 471 795	0,58	0,73	3 475 540	109 093	22 910
7,0	330 357	2 148 949	1 471 795	0,59	0,68	3 620 744	109 093	36 110
7,5	344 878	2 308 672	1 471 795	0,61	0,64	3 780 467	109 093	50 630
8,0	360 850	2 484 368	1 471 795	0,63	0,59	3 956 163	109 093	66 603
8,5	378 420	2 677 634	1 471 795	0,65	0,55	4 149 429	109 093	84 172
9,0	397 746	2 890 226	1 471 795	0,66	0,51	4 362 021	109 093	103 499
9,5	419 005	3 124 078	1 471 795	0,68	0,47	4 595 872	109 093	124 758
<b>10,0</b>	<b>442 391</b>	<b>3 381 314</b>	<b>1 471 795</b>	<b>0,70</b>	<b>0,44</b>	<b>4 853 109</b>	<b>109 093</b>	<b>148 143</b>

Таблиця Б.10

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ПАТ  
«Новогорлівський машинобудівний завод» під впливом контролінгу, розрахована  
за стратегією «погашення заборгованості» (оптимістичний прогноз) (складена  
автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140])**

Рік викорис- тання контро- лінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу						Прямий та якісний мультиплікативний результати за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн	Кількіс- ний мульти- плікатив- ний ре- зультат, тис.грн
	Чистий прибу- ток, тис.грн	Власний капітал, тис.грн	Позико- вий капітал, тис.грн	$K_a$	$K_\phi$	Всього активів, тис.грн		
0	-2 310	-4 966	19 093	-0,35	-3,84	14 127	–	–
0,5	-1 872	-4 528	18 655	-0,32	-4,12	14 127	438	–
1,0	-1 822	-4 040	18 167	-0,29	-4,50	14 127	488	–
1,5	-1 816	-3 546	17 673	-0,25	-4,98	14 127	494	–
2,0	-1 815	-3 051	17 178	-0,22	-5,63	14 127	495	–
2,5	-1 815	-2 556	16 683	-0,18	-6,53	14 127	495	–
3,0	-1 815	-2 061	16 188	-0,15	-7,85	14 127	495	–
3,5	-1 815	-1 566	15 693	-0,11	-10,02	14 127	495	–
4,0	-1 815	-1 072	15 199	-0,08	-14,18	14 127	495	–
4,5	-1 815	-577	14 704	-0,04	-25,50	14 127	495	–
5,0	-1 815	-82	14 209	-0,01	-173,57	14 127	495	–
5,5	-1 815	413	13 714	0,03	33,21	14 127	495	–
6,0	-1 815	908	13 219	0,06	14,56	14 127	495	–
6,5	-1 815	1 403	12 724	0,10	9,07	14 127	495	–
7,0	-1 815	1 898	12 229	0,13	6,44	14 127	495	–
7,5	-1 815	2 392	11 735	0,17	4,91	14 127	495	–
8,0	-1 815	2 887	11 240	0,20	3,89	14 127	495	–
8,5	-1 815	3 382	10 745	0,24	3,18	14 127	495	–
9,0	-1 815	3 877	10 250	0,27	2,64	14 127	495	–
9,5	-1 815	4 372	9 755	0,31	2,23	14 127	495	–
10,0	-1 815	4 867	9 260	0,34	1,90	14 127	495	–
10,5	-1 815	5 361	8 766	0,38	1,63	14 127	495	–
11,0	-1 815	5 856	8 271	0,41	1,41	14 127	495	–
11,5	-1 815	6 351	7 776	0,45	1,22	14 127	495	–
12,0	-1 815	6 846	7 281	0,48	1,06	14 127	495	–
<b>12,5</b>	<b>-1 815</b>	<b>7 341</b>	<b>6 786</b>	<b>0,52</b>	<b>0,92</b>	<b>14 127</b>	<b>495</b>	–
13,0	-1 815	7 836	6 786	0,54	0,87	14 622	495	–
13,5	-1 766	8 380	6 786	0,55	0,81	15 166	495	49
14,0	-1 711	8 979	6 786	0,57	0,76	15 765	495	104
14,5	-1 651	9 637	6 786	0,59	0,70	16 424	495	164
15,0	-1 585	10 362	6 786	0,60	0,65	17 148	495	230
15,5	-1 513	11 159	6 786	0,62	0,61	17 945	495	302
16,0	-1 433	12 035	6 786	0,64	0,56	18 822	495	382
16,5	-1 346	13 000	6 786	0,66	0,52	19 786	495	469
17,0	-1 249	14 061	6 786	0,67	0,48	20 847	495	566
<b>17,5</b>	<b>-1 143</b>	<b>15 227</b>	<b>6 786</b>	<b>0,69</b>	<b>0,45</b>	<b>22 014</b>	<b>495</b>	<b>672</b>
18,0	-1 027	16 511	6 786	0,71	0,41	23 297	495	789

Таблиця Б.11

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ПАТ «Новогорлівський машинобудівний завод» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією «розвиток виробництва» (оптимістичний прогноз) (складена автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140])**

Рік використання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу							Прямий та якісний мультиплікативний результати за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн	Кількісний мультиплікативний результат, тис.грн
	Чистий прибуток, тис.грн	Власний капітал, тис.грн	Позиковий капітал, тис.грн	$K_a$	$K_\phi$	Приріст активів наростаючим підсумком, тис.грн	Частина позикового капіталу для погашення, тис.грн		
0	-2 310	-4 966	19 093	-0,35	-3,84	–	24 059	–	–
0,5	-1 872	-4 528	19 093	-0,31	-4,22	438	23 621	438	–
1,0	-1 778	-3 996	19 093	-0,26	-4,78	970	23 089	488	44
1,5	-1 719	-3 405	19 093	-0,22	-5,61	1 561	22 498	494	97
2,0	-1 659	-2 754	19 093	-0,17	-6,93	2 212	21 847	495	156
2,5	-1 594	-2 038	19 093	-0,12	-9,37	2 928	21 131	495	221
3,0	-1 522	-1 250	19 093	-0,07	-15,27	3 716	20 343	495	293
3,5	-1 444	-384	19 093	-0,02	-49,73	4 582	19 477	495	372
4,0	-1 357	569	19 093	0,03	33,55	5 535	18 524	495	458
4,5	-1 262	1 617	19 093	0,08	11,80	6 583	17 476	495	554
5,0	-1 157	2 771	19 093	0,13	6,89	7 737	16 322	495	658
5,5	-1 041	4 039	19 093	0,17	4,73	9 005	15 054	495	774
6,0	-915	5 435	19 093	0,22	3,51	10 401	13 658	495	901
6,5	-775	6 969	19 093	0,27	2,74	11 935	12 124	495	1 040
7,0	-622	8 658	19 093	0,31	2,21	13 624	10 435	495	1 194
<b>7,5</b>	<b>-1 496</b>	<b>9 472</b>	<b>8 658</b>	<b>0,52</b>	<b>0,91</b>	<b>4 003</b>	–	<b>495</b>	<b>319</b>
8,0	-1 415	10 367	8 658	0,54	0,84	4 898	–	495	400
8,5	-1 325	11 351	8 658	0,57	0,76	5 882	–	495	490
9,0	-1 227	12 434	8 658	0,59	0,70	6 965	–	495	588
<b>9,5</b>	<b>-1 119</b>	<b>13 626</b>	<b>8 658</b>	<b>0,61</b>	<b>0,64</b>	<b>8 157</b>	–	<b>495</b>	<b>697</b>
10,0	-999	14 936	8 658	0,63	0,58	9 467	–	495	816
10,5	-868	16 378	8 658	0,65	0,53	10 909	–	495	947
11,0	-724	17 964	8 658	0,67	0,48	12 495	–	495	1 091
11,5	-566	19 708	8 658	0,69	0,44	14 239	–	495	1 249
12,0	-391	21 627	8 658	0,71	0,40	16 158	–	495	1 424
<b>12,5</b>	<b>-199</b>	<b>23 737</b>	<b>8 658</b>	<b>0,73</b>	<b>0,36</b>	<b>18 268</b>	–	<b>495</b>	<b>1 616</b>
13,0	12	26 059	8 658	0,75	0,33	20 590	–	495	1 827

Таблиця Б.12

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією «погашення заборгованості» (оптимістичний прогноз) (складена автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140])**

Рік виконання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу						Прямий та якісний мультиплікативний результати за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн	Кількісний мультиплікативний результат, тис.грн
	Чистий прибуток, тис.грн	Власний капітал, тис.грн	Позиковий капітал, тис.грн	$K_a$	$K_\phi$	Всього активів, тис.грн		
0	-3 535	-1 683	328 834	-0,01	-195,39	327 151	–	–
0,5	6 607	8 459	318 692	0,03	37,68	327 151	10 142	–
1,0	7 773	19 767	307 384	0,06	15,55	327 151	11 308	–
1,5	7 907	31 209	295 942	0,10	9,48	327 151	11 442	–
2,0	7 923	42 666	284 485	0,13	6,67	327 151	11 458	–
2,5	7 924	54 126	273 025	0,17	5,04	327 151	11 459	–
3,0	7 925	65 585	261 566	0,20	3,99	327 151	11 460	–
3,5	7 925	77 045	250 106	0,24	3,25	327 151	11 460	–
4,0	7 925	88 504	238 647	0,27	2,70	327 151	11 460	–
4,5	7 925	99 964	227 187	0,31	2,27	327 151	11 460	–
5,0	7 925	111 423	215 728	0,34	1,94	327 151	11 460	–
5,5	7 925	122 883	204 268	0,38	1,66	327 151	11 460	–
6,0	7 925	134 342	192 809	0,41	1,44	327 151	11 460	–
6,5	7 925	145 802	181 349	0,45	1,24	327 151	11 460	–
7,0	7 925	157 261	169 890	0,48	1,08	327 151	11 460	–
<b>7,5</b>	<b>7 925</b>	<b>168 721</b>	<b>158 430</b>	<b>0,52</b>	<b>0,94</b>	<b>327 151</b>	<b>11 460</b>	–
8,0	7 925	180 180	158 430	0,53	0,88	338 611	11 460	–
8,5	9 070	192 786	158 430	0,55	0,82	351 216	11 460	1 146
9,0	10 331	206 652	158 430	0,57	0,77	365 082	11 460	2 407
9,5	11 718	221 904	158 430	0,58	0,71	380 335	11 460	3 793
10,0	13 243	238 682	158 430	0,60	0,66	397 113	11 460	5 318
10,5	14 921	257 138	158 430	0,62	0,62	415 568	11 460	6 996
11,0	16 766	277 439	158 430	0,64	0,57	435 869	11 460	8 842
11,5	18 796	299 771	158 430	0,65	0,53	458 201	11 460	10 872
12,0	21 030	324 335	158 430	0,67	0,49	482 765	11 460	13 105
<b>12,5</b>	<b>23 486</b>	<b>351 356</b>	<b>158 430</b>	<b>0,69</b>	<b>0,45</b>	<b>509 786</b>	<b>11 460</b>	<b>15 561</b>
13,0	26 188	381 079	158 430	0,71	0,42	539 509	11 460	18 264
13,5	29 160	413 775	158 430	0,72	0,38	572 205	11 460	21 236



Таблиця Б.13

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією «розвиток виробництва» (оптимістичний прогноз) (складена автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140])**

Рік використання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу							Прямий та якісний мультиплікативний результати за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн	Кількісний мультиплікативний результат, тис.грн
	Чистий прибуток, тис.грн	Власний капітал, тис.грн	Позиковий капітал, тис.грн	$K_a$	$K_\phi$	Приріст активів наростаючим підсумком, тис.грн	Частина позикового капіталу для погашення, тис.грн		
0	-3 535	-1 683	328 834	-0,01	-195,39	–	330 517	–	–
0,5	6 607	8 459	328 834	0,03	38,88	10 142	320 375	10 142	–
1,0	8 787	20 781	328 834	0,06	15,82	22 464	308 053	11 308	1 014
1,5	10 153	34 469	328 834	0,09	9,54	36 152	294 365	11 442	2 246
2,0	11 538	49 542	328 834	0,13	6,64	51 225	279 292	11 458	3 615
2,5	13 047	66 124	328 834	0,17	4,97	67 807	262 710	11 459	5 123
3,0	14 705	84 364	328 834	0,20	3,90	86 047	244 470	11 460	6 781
3,5	16 529	104 428	328 834	0,24	3,15	106 111	224 406	11 460	8 605
4,0	18 536	126 499	328 834	0,28	2,60	128 182	202 335	11 460	10 611
4,5	20 743	150 777	328 834	0,31	2,18	152 460	178 057	11 460	12 818
5,0	23 170	177 482	328 834	0,35	1,85	179 165	151 352	11 460	15 246
<b>5,5</b>	<b>10 706</b>	<b>191 723</b>	<b>177 482</b>	<b>0,52</b>	<b>0,93</b>	<b>42 054</b>	–	<b>11 460</b>	<b>2 781</b>
6,0	12 130	207 388	177 482	0,54	0,86	57 719	–	11 460	4 205
6,5	13 696	224 619	177 482	0,56	0,79	74 950	–	11 460	5 772
7,0	15 420	243 574	177 482	0,58	0,73	93 905	–	11 460	7 495
7,5	17 315	264 424	177 482	0,60	0,67	114 755	–	11 460	9 390
8,0	19 400	287 359	177 482	0,62	0,62	137 690	–	11 460	11 475
8,5	21 694	312 587	177 482	0,64	0,57	162 918	–	11 460	13 769
<b>9,0</b>	<b>24 216</b>	<b>340 339</b>	<b>177 482</b>	<b>0,66</b>	<b>0,52</b>	<b>190 670</b>	–	<b>11 460</b>	<b>16 292</b>
9,5	26 992	370 865	177 482	0,68	0,48	221 196	–	11 460	19 067
10,0	30 044	404 444	177 482	0,70	0,44	254 775	–	11 460	22 120

Таблиця Б.14

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ПАТ «Харківський завод транспортного устаткування» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією «погашення заборгованості» (оптимістичний прогноз) (складена автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140])**

Рік виконання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу						Прямий та якісний мультиплікативний результати за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн	Кількісний мультиплікативний результат, тис.грн
	Чистий прибуток, тис.грн	Власний капітал, тис.грн	Позиковий капітал, тис.грн	$K_a$	$K_\phi$	Всього активів, тис.грн		
0	116	2 838	34 568	0,08	12,18	37 406	–	–
0,5	1 276	3 998	33 408	0,11	8,36	37 406	1 160	–
1,0	1 409	5 291	32 115	0,14	6,07	37 406	1 293	–
1,5	1 424	6 599	30 807	0,18	4,67	37 406	1 308	–
2,0	1 426	7 909	29 497	0,21	3,73	37 406	1 310	–
2,5	1 426	9 219	28 187	0,25	3,06	37 406	1 310	–
3,0	1 426	10 529	26 877	0,28	2,55	37 406	1 310	–
3,5	1 426	11 840	25 566	0,32	2,16	37 406	1 310	–
4,0	1 426	13 150	24 256	0,35	1,84	37 406	1 310	–
4,5	1 426	14 460	22 946	0,39	1,59	37 406	1 310	–
5,0	1 426	15 770	21 636	0,42	1,37	37 406	1 310	–
5,5	1 426	17 081	20 325	0,46	1,19	37 406	1 310	–
6,0	1 426	18 391	19 015	0,49	1,03	37 406	1 310	–
<b>6,5</b>	<b>1 426</b>	<b>19 701</b>	<b>17 705</b>	<b>0,53</b>	<b>0,90</b>	<b>37 406</b>	<b>1 310</b>	–
7,0	1 426	21 011	17 705	0,54	0,84	38 716	1 310	–
7,5	1 557	22 453	17 705	0,56	0,79	40 158	1 310	131
8,0	1 701	24 038	17 705	0,58	0,74	41 743	1 310	275
8,5	1 860	25 782	17 705	0,59	0,69	43 487	1 310	434
9,0	2 034	27 701	17 705	0,61	0,64	45 405	1 310	608
9,5	2 226	29 811	17 705	0,63	0,59	47 516	1 310	800
10,0	2 437	32 132	17 705	0,64	0,55	49 837	1 310	1 011
10,5	2 669	34 685	17 705	0,66	0,51	52 390	1 310	1 243
11,0	2 925	37 494	17 705	0,68	0,47	55 199	1 310	1 498
<b>11,5</b>	<b>3 206</b>	<b>40 583</b>	<b>17 705</b>	<b>0,70</b>	<b>0,44</b>	<b>58 288</b>	<b>1 310</b>	<b>1 779</b>
12,0	3 514	43 982	17 705	0,71	0,40	61 687	1 310	2 088
12,5	3 854	47 720	17 705	0,73	0,37	65 425	1 310	2 428
13,0	4 228	51 832	17 705	0,75	0,34	69 537	1 310	2 802

Таблиця Б.15

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ПАТ «Харківський завод транспортного устаткування» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією «розвиток виробництва» (оптимістичний прогноз) (складена автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140])**

Рік використання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу							Прямий та якісний мультиплікативний результат за вирахування витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн	Кількісний мультиплікативний результат, тис.грн
	Чистий прибуток, тис.грн	Власний капітал, тис.грн	Позиковий капітал, тис.грн	$K_a$	$K_\phi$	Приріст активів нарастаючим підсумком, тис.грн	Частина позикового капіталу для погашення, тис.грн		
0	116	2 838	34 568	0,08	12,18	–	31 730	–	–
0,5	1 276	3 998	34 568	0,10	8,65	1 160	30 570	1 160	–
1,0	1 525	5 406	34 568	0,14	6,39	2 568	29 162	1 293	116
1,5	1 681	6 972	34 568	0,17	4,96	4 134	27 596	1 308	257
2,0	1 839	8 695	34 568	0,20	3,98	5 857	25 873	1 310	413
2,5	2 012	10 591	34 568	0,23	3,26	7 753	23 977	1 310	586
3,0	2 202	12 677	34 568	0,27	2,73	9 839	21 891	1 310	775
3,5	2 410	14 971	34 568	0,30	2,31	12 133	19 597	1 310	984
4,0	2 640	17 494	34 568	0,34	1,98	14 656	17 074	1 310	1 213
4,5	2 892	20 270	34 568	0,37	1,71	17 432	14 298	1 310	1 466
<b>5,0</b>	<b>1 740</b>	<b>21 894</b>	<b>20 270</b>	<b>0,52</b>	<b>0,93</b>	<b>4 758</b>	–	<b>1 310</b>	<b>313</b>
5,5	1 902	23 680	20 270	0,54	0,86	6 544	–	1 310	476
6,0	2 081	25 644	20 270	0,56	0,79	8 508	–	1 310	654
6,5	2 277	27 805	20 270	0,58	0,73	10 669	–	1 310	851
7,0	2 493	30 183	20 270	0,60	0,67	13 047	–	1 310	1 067
7,5	2 731	32 798	20 270	0,62	0,62	15 662	–	1 310	1 305
8,0	2 992	35 674	20 270	0,64	0,57	18 538	–	1 310	1 566
<b>8,5</b>	<b>3 280</b>	<b>38 838</b>	<b>20 270</b>	<b>0,66</b>	<b>0,52</b>	<b>21 702</b>	–	<b>1 310</b>	<b>1 854</b>
9,0	3 596	42 319	20 270	0,68	0,48	25 183	–	1 310	2 170
9,5	3 945	46 147	20 270	0,69	0,44	29 011	–	1 310	2 518
10,0	4 327	50 359	20 270	0,71	0,40	33 223	–	1 310	2 901

Таблиця Б.16

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією «погашення заборгованості» (оптимістичний прогноз) (складена автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140])**

Рік виконання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу						Прямий та якісний мультиплікативний результати за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн	Кількісний мультиплікативний результат, тис.грн
	Чистий прибуток, тис.грн	Власний капітал, тис.грн	Позиковий капітал, тис.грн	$K_a$	$K_\phi$	Всього активів, тис.грн		
0	55 557	33 677	358 744	0,09	10,65	392 421	–	–
0,5	67 722	45 842	346 579	0,12	7,56	392 421	12 165	–
1,0	69 121	59 406	333 015	0,15	5,61	392 421	13 564	–
1,5	69 282	73 131	319 290	0,19	4,37	392 421	13 725	–
2,0	69 300	86 874	305 547	0,22	3,52	392 421	13 743	–
2,5	69 303	100 620	291 801	0,26	2,90	392 421	13 746	–
3,0	69 303	114 366	278 055	0,29	2,43	392 421	13 746	–
3,5	69 303	128 112	264 309	0,33	2,06	392 421	13 746	–
4,0	69 303	141 857	250 564	0,36	1,77	392 421	13 746	–
4,5	69 303	155 603	236 818	0,40	1,52	392 421	13 746	–
5,0	69 303	169 349	223 072	0,43	1,32	392 421	13 746	–
5,5	69 303	183 095	209 326	0,47	1,14	392 421	13 746	–
<b>6,0</b>	<b>69 303</b>	<b>196 841</b>	<b>195 580</b>	<b>0,50</b>	<b>0,99</b>	<b>392 421</b>	<b>13 746</b>	–
6,5	69 303	210 586	195 580	0,52	0,93	406 167	13 746	–
7,0	70 677	225 707	195 580	0,54	0,87	421 287	13 746	1 375
7,5	72 189	242 339	195 580	0,55	0,81	437 920	13 746	2 887
8,0	73 853	260 635	195 580	0,57	0,75	456 215	13 746	4 550
8,5	75 682	280 760	195 580	0,59	0,70	476 341	13 746	6 379
9,0	77 695	302 898	195 580	0,61	0,65	498 478	13 746	8 392
9,5	79 909	327 250	195 580	0,63	0,60	522 830	13 746	10 606
10,0	82 344	354 036	195 580	0,64	0,55	549 617	13 746	13 041
10,5	85 022	383 502	195 580	0,66	0,51	579 082	13 746	15 720
<b>11,0</b>	<b>87 969</b>	<b>415 914</b>	<b>195 580</b>	<b>0,68</b>	<b>0,47</b>	<b>611 494</b>	<b>13 746</b>	<b>18 666</b>
11,5	91 210	451 567	195 580	0,70	0,43	647 147	13 746	21 907
12,0	94 775	490 785	195 580	0,72	0,40	686 366	13 746	25 473
12,5	98 697	533 925	195 580	0,73	0,37	729 506	13 746	29 394
13,0	103 011	581 380	195 580	0,75	0,34	776 960	13 746	33 708

Таблиця Б.17

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією «розвиток виробництва» (оптимістичний прогноз) (складена автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140])**

Рік використання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу							Прямий та якісний мультиплікативний результат за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн	Кількісний мультиплікативний результат, тис.грн
	Чистий прибуток, тис.грн	Власний капітал, тис.грн	Позиковий капітал, тис.грн	$K_a$	$K_\phi$	Приріст активів нарастаючим підсумком, тис.грн	Частина позикового капіталу для погашення, тис.грн		
0	55 557	33 677	358 744	0,09	10,65	–	325 067	–	–
0,5	67 722	45 842	358 744	0,11	7,83	12 165	312 902	12 165	–
1,0	70 338	60 623	358 744	0,14	5,92	26 946	298 121	13 564	1 217
1,5	71 976	77 042	358 744	0,18	4,66	43 365	281 702	13 725	2 695
2,0	73 637	95 122	358 744	0,21	3,77	61 445	263 622	13 743	4 337
2,5	75 447	115 012	358 744	0,24	3,12	81 335	243 732	13 746	6 144
3,0	77 436	136 891	358 744	0,28	2,62	103 214	221 853	13 746	8 134
3,5	79 624	160 959	358 744	0,31	2,23	127 282	197 785	13 746	10 321
4,0	82 031	187 433	358 744	0,34	1,91	153 756	171 311	13 746	12 728
4,5	84 678	216 554	358 744	0,38	1,66	182 877	142 190	13 746	15 376
<b>5,0</b>	<b>73 372</b>	<b>234 368</b>	<b>216 554</b>	<b>0,52</b>	<b>0,92</b>	<b>58 501</b>	–	<b>13 746</b>	<b>4 069</b>
5,5	75 153	253 964	216 554	0,54	0,85	78 097	–	13 746	5 850
6,0	77 113	275 520	216 554	0,56	0,79	99 653	–	13 746	7 810
6,5	79 268	299 231	216 554	0,58	0,72	123 364	–	13 746	9 965
7,0	81 639	325 313	216 554	0,60	0,67	149 446	–	13 746	12 336
7,5	84 247	354 004	216 554	0,62	0,61	178 137	–	13 746	14 945
<b>8,0</b>	<b>87 116</b>	<b>385 563</b>	<b>216 554</b>	<b>0,64</b>	<b>0,56</b>	<b>209 696</b>	–	<b>13 746</b>	<b>17 814</b>
8,5	90 272	420 279	216 554	0,66	0,52	244 412	–	13 746	20 970
9,0	93 744	458 466	216 554	0,68	0,47	282 599	–	13 746	24 441
9,5	97 563	500 471	216 554	0,70	0,43	324 604	–	13 746	28 260
10,0	101 763	546 678	216 554	0,72	0,40	370 811	–	13 746	32 460

Таблиця Б.18

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією «погашення заборгованості» (оптимістичний прогноз) (складена автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140])**

Рік виконання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу						Прямий та якісний мультиплікативний результати за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн	Кількісний мультиплікативний результат, тис.грн
	Чистий прибуток, тис.грн	Власний капітал, тис.грн	Позиковий капітал, тис.грн	$K_a$	$K_\phi$	Всього активів, тис.грн		
0	238 799	1 107 555	2 912 061	0,28	2,63	4 019 616	–	–
0,5	363 407	1 232 163	2 787 453	0,31	2,26	4 019 616	124 608	–
1,0	377 737	1 371 101	2 648 515	0,34	1,93	4 019 616	138 938	–
1,5	379 385	1 511 687	2 507 929	0,38	1,66	4 019 616	140 586	–
2,0	379 574	1 652 463	2 367 153	0,41	1,43	4 019 616	140 775	–
2,5	379 596	1 793 260	2 226 356	0,45	1,24	4 019 616	140 797	–
3,0	379 599	1 934 060	2 085 556	0,48	1,08	4 019 616	140 800	–
<b>3,5</b>	<b>379 599</b>	<b>2 074 860</b>	<b>1 944 756</b>	<b>0,52</b>	<b>0,94</b>	<b>4 019 616</b>	<b>140 800</b>	–
4,0	379 599	2 215 660	1 944 756	0,53	0,88	4 160 416	140 800	–
4,5	393 679	2 370 540	1 944 756	0,55	0,82	4 315 296	140 800	14 080
5,0	409 167	2 540 908	1 944 756	0,57	0,77	4 485 664	140 800	29 568
5,5	426 204	2 728 313	1 944 756	0,58	0,71	4 673 069	140 800	46 605
6,0	444 944	2 934 458	1 944 756	0,60	0,66	4 879 215	140 800	65 345
6,5	465 559	3 161 218	1 944 756	0,62	0,62	5 105 975	140 800	85 960
7,0	488 235	3 410 654	1 944 756	0,64	0,57	5 355 411	140 800	108 636
7,5	513 179	3 685 034	1 944 756	0,65	0,53	5 629 790	140 800	133 579
8,0	540 617	3 986 852	1 944 756	0,67	0,49	5 931 608	140 800	161 017
<b>8,5</b>	<b>570 798</b>	<b>4 318 851</b>	<b>1 944 756</b>	<b>0,69</b>	<b>0,45</b>	<b>6 263 607</b>	<b>140 800</b>	<b>191 199</b>
9,0	603 998	4 684 050	1 944 756	0,71	0,42	6 628 806	140 800	224 399
9,5	640 518	5 085 769	1 944 756	0,72	0,38	7 030 525	140 800	260 919
10,0	680 690	5 527 660	1 944 756	0,74	0,35	7 472 417	140 800	301 091

Таблиця Б.19

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ПАТ  
«Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» під впливом контролінгу, розрахована за  
стратегією «розвиток виробництва» (оптимістичний прогноз) (складена автором  
за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140])**

Рік використання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу							Прямий та якісний мультиплікативний результати за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн	Кількісний мультиплікативний результат, тис.грн
	Чистий прибуток, тис.грн	Власний капітал, тис.грн	Позиковий капітал, тис.грн	$K_a$	$K_\phi$	Приріст активів наростаючим підсумком, тис.грн	Частина позикового капіталу для погашення, тис.грн		
0	238 799	1 107 555	2 912 061	0,28	2,63	–	1 804 506	–	–
0,5	363 407	1 232 163	2 912 061	0,30	2,36	124 608	1 679 898	124 608	–
1,0	390 198	1 383 562	2 912 061	0,32	2,10	276 007	1 528 499	138 938	12 461
1,5	406 986	1 551 749	2 912 061	0,35	1,88	444 194	1 360 312	140 586	27 601
2,0	423 994	1 736 943	2 912 061	0,37	1,68	629 388	1 175 118	140 775	44 419
2,5	442 535	1 940 680	2 912 061	0,40	1,50	833 125	971 381	140 797	62 939
3,0	462 911	2 164 792	2 912 061	0,43	1,35	1 057 237	747 269	140 800	83 312
<b>3,5</b>	<b>410 596</b>	<b>2 336 589</b>	<b>2 164 792</b>	<b>0,52</b>	<b>0,93</b>	<b>481 765</b>	–	<b>140 800</b>	<b>30 997</b>
4,0	427 776	2 525 565	2 164 792	0,54	0,86	670 741	–	140 800	48 176
4,5	446 673	2 733 439	2 164 792	0,56	0,79	878 615	–	140 800	67 074
5,0	467 461	2 962 101	2 164 792	0,58	0,73	1 107 277	–	140 800	87 862
5,5	490 327	3 213 629	2 164 792	0,60	0,67	1 358 805	–	140 800	110 728
6,0	515 480	3 490 310	2 164 792	0,62	0,62	1 635 486	–	140 800	135 880
6,5	543 148	3 794 658	2 164 792	0,64	0,57	1 939 834	–	140 800	163 549
<b>7,0</b>	<b>573 583</b>	<b>4 129 442</b>	<b>2 164 792</b>	<b>0,66</b>	<b>0,52</b>	<b>2 274 618</b>	–	<b>140 800</b>	<b>193 983</b>
7,5	607 061	4 497 704	2 164 792	0,68	0,48	2 642 880	–	140 800	227 462
8,0	643 887	4 902 792	2 164 792	0,69	0,44	3 047 968	–	140 800	264 288
8,5	684 396	5 348 389	2 164 792	0,71	0,40	3 493 565	–	140 800	304 797
9,0	728 956	5 838 545	2 164 792	0,73	0,37	3 983 721	–	140 800	349 356
9,5	777 971	6 377 717	2 164 792	0,75	0,34	4 522 893	–	140 800	398 372
10,0	831 888	6 970 807	2 164 792	0,76	0,31	5 115 983	–	140 800	452 289

Таблиця Б.20

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією «погашення заборгованості» (оптимістичний прогноз) (складена автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140])**

Рік виконання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу						Прямий та якісний мультиплікативний результати за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн	Кількісний мультиплікативний результат, тис.грн
	Чистий прибуток, тис.грн	Власний капітал, тис.грн	Позиковий капітал, тис.грн	$K_a$	$K_\phi$	Всього активів, тис.грн		
0	19 036	111 178	230 298	0,33	2,07	341 476	–	–
0,5	29 622	121 764	219 712	0,36	1,80	341 476	10 586	–
1,0	30 839	133 567	207 909	0,39	1,56	341 476	11 803	–
1,5	30 979	145 510	195 966	0,43	1,35	341 476	11 943	–
2,0	30 995	157 469	184 007	0,46	1,17	341 476	11 959	–
<b>2,5</b>	<b>30 997</b>	<b>169 430</b>	<b>172 046</b>	<b>0,50</b>	<b>1,02</b>	<b>341 476</b>	<b>11 961</b>	–
3,0	30 997	181 392	160 084	0,53	0,88	341 476	11 961	–
3,5	30 997	193 353	160 084	0,55	0,83	353 437	11 961	–
4,0	32 193	206 510	160 084	0,56	0,78	366 595	11 961	1 196
4,5	33 509	220 983	160 084	0,58	0,72	381 068	11 961	2 512
5,0	34 956	236 904	160 084	0,60	0,68	396 988	11 961	3 959
5,5	36 549	254 417	160 084	0,61	0,63	414 501	11 961	5 551
6,0	38 300	273 680	160 084	0,63	0,58	433 765	11 961	7 302
6,5	40 226	294 870	160 084	0,65	0,54	454 955	11 961	9 229
7,0	42 345	318 180	160 084	0,67	0,50	478 264	11 961	11 348
7,5	44 676	343 820	160 084	0,68	0,47	503 904	11 961	13 679
<b>8,0</b>	<b>47 240</b>	<b>372 024</b>	<b>160 084</b>	<b>0,70</b>	<b>0,43</b>	<b>532 108</b>	<b>11 961</b>	<b>16 243</b>
8,5	50 061	403 049	160 084	0,72	0,40	563 133	11 961	19 063
9,0	53 163	437 176	160 084	0,73	0,37	597 260	11 961	22 166
9,5	56 576	474 715	160 084	0,75	0,34	634 800	11 961	25 578
10,0	60 330	516 009	160 084	0,76	0,31	676 093	11 961	29 332



Таблиця Б.21

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією «розвиток виробництва» (оптимістичний прогноз) (складена автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140])**

Рік використання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу							Прямий та якісний мультиплікативний результати за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн	Кількісний мультиплікативний результат, тис.грн
	Чистий прибуток, тис.грн	Власний капітал, тис.грн	Позиковий капітал, тис.грн	$K_a$	$K_\phi$	Приріст активів наростаючим підсумком, тис.грн	Частина позикового капіталу для погашення, тис.грн		
0	19 036	111 178	230 298	0,33	2,07	–	119 120	–	–
0,5	29 622	121 764	230 298	0,35	1,89	10 586	108 534	10 586	–
1,0	31 898	134 625	230 298	0,37	1,71	23 447	95 673	11 803	1 059
1,5	33 324	148 913	230 298	0,39	1,55	37 735	81 385	11 943	2 345
2,0	34 769	164 646	230 298	0,42	1,40	53 468	65 652	11 959	3 774
2,5	36 344	181 954	230 298	0,44	1,27	70 776	48 344	11 961	5 347
<b>3,0</b>	<b>33 240</b>	<b>196 158</b>	<b>181 954</b>	<b>0,52</b>	<b>0,93</b>	<b>36 636</b>	–	<b>11 961</b>	<b>2 243</b>
3,5	34 661	211 783	181 954	0,54	0,86	52 261	–	11 961	3 664
4,0	36 223	228 971	181 954	0,56	0,79	69 449	–	11 961	5 226
4,5	37 942	247 877	181 954	0,58	0,73	88 355	–	11 961	6 945
5,0	39 833	268 674	181 954	0,60	0,68	109 152	–	11 961	8 835
5,5	41 912	291 550	181 954	0,62	0,62	132 028	–	11 961	10 915
6,0	44 200	316 714	181 954	0,64	0,57	157 192	–	11 961	13 203
<b>6,5</b>	<b>46 717</b>	<b>344 395</b>	<b>181 954</b>	<b>0,65</b>	<b>0,53</b>	<b>184 873</b>	–	<b>11 961</b>	<b>15 719</b>
7,0	49 485	374 844	181 954	0,67	0,49	215 322	–	11 961	18 487
7,5	52 529	408 337	181 954	0,69	0,45	248 815	–	11 961	21 532
8,0	55 879	445 180	181 954	0,71	0,41	285 658	–	11 961	24 881
8,5	59 563	485 707	181 954	0,73	0,37	326 185	–	11 961	28 566
9,0	63 616	530 287	181 954	0,74	0,34	370 765	–	11 961	32 618
9,5	68 074	579 324	181 954	0,76	0,31	419 802	–	11 961	37 076
10,0	72 978	633 266	181 954	0,78	0,29	473 744	–	11 961	41 980

Таблиця Б.22

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів  
ПАТ «ФЕД» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією «погашення  
заборгованості» (оптимістичний прогноз) (складена автором за даними фінансової  
звітності підприємства за 2012 рік на основі [140])**

Рік викорис- тання контро- лінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу						Прямий та якісний мультиплікативний результати за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн	Кількіс- ний мульти- плікатив- ний ре- зультат, тис.грн
	Чистий прибу- ток, тис.грн	Власний капітал, тис.грн	Позико- вий капітал, тис.грн	$K_a$	$K_\phi$	Всього активів, тис.грн		
0	21 363	121 714	221 400	0,35	1,82	343 114	–	–
0,5	32 000	132 351	210 763	0,39	1,59	343 114	10 637	–
1,0	33 223	144 210	198 904	0,42	1,38	343 114	11 860	–
1,5	33 363	156 211	186 903	0,46	1,20	343 114	12 000	–
<b>2,0</b>	<b>33 380</b>	<b>168 227</b>	<b>174 887</b>	<b>0,49</b>	<b>1,04</b>	<b>343 114</b>	<b>12 017</b>	–
2,5	33 381	180 246	162 868	0,53	0,90	343 114	12 018	–
3,0	33 382	192 264	162 868	0,54	0,85	355 133	12 019	–
3,5	34 584	205 485	162 868	0,56	0,79	368 353	12 019	1 202
4,0	35 906	220 027	162 868	0,57	0,74	382 896	12 019	2 524
4,5	37 360	236 024	162 868	0,59	0,69	398 893	12 019	3 978
5,0	38 960	253 621	162 868	0,61	0,64	416 489	12 019	5 578
5,5	40 719	272 977	162 868	0,63	0,60	435 845	12 019	7 338
6,0	42 655	294 269	162 868	0,64	0,55	457 137	12 019	9 273
6,5	44 784	317 690	162 868	0,66	0,51	480 558	12 019	11 402
7,0	47 126	343 453	162 868	0,68	0,47	506 321	12 019	13 744
<b>7,5</b>	<b>49 702</b>	<b>371 792</b>	<b>162 868</b>	<b>0,70</b>	<b>0,44</b>	<b>534 661</b>	<b>12 019</b>	<b>16 321</b>
8,0	52 536	402 966	162 868	0,71	0,40	565 834	12 019	19 155
8,5	55 654	437 257	162 868	0,73	0,37	600 125	12 019	22 272
9,0	59 083	474 976	162 868	0,74	0,34	637 845	12 019	25 701
9,5	62 855	516 468	162 868	0,76	0,32	679 336	12 019	29 473
10,0	67 004	562 109	162 868	0,78	0,29	724 977	12 019	33 622

Таблиця Б.23

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів  
ПАТ «ФЕД» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією «розвиток  
виробництва» (оптимістичний прогноз) (складена автором за даними фінансової  
звітності підприємства за 2012 рік на основі [140])**

Рік використання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу							Прямий та якісний мультиплікативний результати за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн	Кількісний мультиплікативний результат, тис.грн
	Чистий прибуток, тис.грн	Власний капітал, тис.грн	Позиковий капітал, тис.грн	$K_a$	$K_\phi$	Приріст активів нарастаючим підсумком, тис.грн	Частина позикового капіталу для погашення, тис.грн		
0	21 363	121 714	221 400	0,35	1,82	–	99 686	–	–
0,5	32 000	132 351	221 400	0,37	1,67	10 637	89 049	10 637	–
1,0	34 286	145 274	221 400	0,40	1,52	23 560	76 126	11 860	1 064
1,5	35 719	159 630	221 400	0,42	1,39	37 916	61 770	12 000	2 356
2,0	37 171	175 439	221 400	0,44	1,26	53 725	45 961	12 017	3 792
<b>2,5</b>	<b>34 158</b>	<b>188 233</b>	<b>175 439</b>	<b>0,518</b>	<b>0,93</b>	<b>20 558</b>	–	<b>12 018</b>	<b>776</b>
3,0	35 437	202 308	175 439	0,54	0,87	34 633	–	12 019	2 056
3,5	36 845	217 790	175 439	0,55	0,81	50 115	–	12 019	3 463
4,0	38 393	234 820	175 439	0,57	0,75	67 145	–	12 019	5 011
4,5	40 096	253 553	175 439	0,59	0,69	85 878	–	12 019	6 714
5,0	41 969	274 160	175 439	0,61	0,64	106 485	–	12 019	8 588
5,5	44 030	296 827	175 439	0,63	0,59	129 152	–	12 019	10 648
6,0	46 297	321 761	175 439	0,65	0,55	154 086	–	12 019	12 915
<b>6,5</b>	<b>48 790</b>	<b>349 188</b>	<b>175 439</b>	<b>0,67</b>	<b>0,50</b>	<b>181 513</b>	–	<b>12 019</b>	<b>15 409</b>
7,0	51 533	379 358	175 439	0,68	0,46	211 683	–	12 019	18 151
7,5	54 550	412 545	175 439	0,70	0,43	244 870	–	12 019	21 168
8,0	57 869	449 050	175 439	0,72	0,39	281 375	–	12 019	24 487
8,5	61 519	489 207	175 439	0,74	0,36	321 532	–	12 019	28 138
9,0	65 535	533 379	175 439	0,75	0,33	365 704	–	12 019	32 153
9,5	69 952	581 968	175 439	0,77	0,30	414 293	–	12 019	36 570
10,0	74 811	635 415	175 439	0,78	0,28	467 740	–	12 019	41 429

Таблиця Б.24

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ПАТ «Луганськтепловоз» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією «погашення заборгованості» (оптимістичний прогноз) (складена автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140])**

Рік виконання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу						Прямий та якісний мультиплікативний результати за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн	Кількісний мультиплікативний результат, тис.грн
	Чистий прибуток, тис.грн	Власний капітал, тис.грн	Позиковий капітал, тис.грн	$K_a$	$K_\phi$	Всього активів, тис.грн		
0	38 724	614 095	998 663	0,38	1,63	1 612 758	–	–
0,5	88 719	664 090	948 668	0,41	1,43	1 612 758	49 995	–
1,0	94 469	719 835	892 923	0,45	1,24	1 612 758	55 745	–
1,5	95 130	776 242	836 516	0,48	1,08	1 612 758	56 406	–
<b>2,0</b>	<b>95 206</b>	<b>832 724</b>	<b>780 034</b>	<b>0,516</b>	<b>0,94</b>	<b>1 612 758</b>	<b>56 482</b>	–
2,5	95 215	889 215	780 034	0,533	0,88	1 669 249	56 491	–
3,0	100 865	951 356	780 034	0,55	0,82	1 731 390	56 492	5 649
3,5	107 079	1 019 711	780 034	0,57	0,76	1 799 745	56 492	11 863
4,0	113 915	1 094 902	780 034	0,58	0,71	1 874 936	56 492	18 699
4,5	121 434	1 177 612	780 034	0,60	0,66	1 957 646	56 492	26 218
5,0	129 705	1 268 593	780 034	0,62	0,61	2 048 627	56 492	34 489
5,5	138 803	1 368 672	780 034	0,64	0,57	2 148 706	56 492	43 587
6,0	148 811	1 478 759	780 034	0,65	0,53	2 258 793	56 492	53 595
6,5	159 820	1 599 854	780 034	0,67	0,49	2 379 888	56 492	64 603
<b>7,0</b>	<b>171 929</b>	<b>1 733 059</b>	<b>780 034</b>	<b>0,69</b>	<b>0,45</b>	<b>2 513 093</b>	<b>56 492</b>	<b>76 713</b>
7,5	185 250	1 879 585	780 034	0,71	0,42	2 659 619	56 492	90 034
<b>8,0</b>	<b>199 902</b>	<b>2 040 763</b>	<b>780 034</b>	<b>0,72</b>	<b>0,38</b>	<b>2 820 797</b>	<b>56 492</b>	<b>104 686</b>
8,5	216 020	2 218 059	780 034	0,74	0,35	2 998 093	56 492	120 804
9,0	233 750	2 413 085	780 034	0,76	0,32	3 193 119	56 492	138 534
9,5	253 252	2 627 613	780 034	0,77	0,30	3 407 647	56 492	158 036
10,0	274 705	2 863 594	780 034	0,79	0,27	3 643 628	56 492	179 489

Таблиця Б.25

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ПАТ «Луганськтепловоз» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією «розвиток виробництва» (оптимістичний прогноз) (складена автором за даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140])**

Рік використання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу							Прямий та якісний мультиплікативний результати за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн	Кількісний мультиплікативний результат, тис.грн
	Чистий прибуток, тис.грн	Власний капітал, тис.грн	Позиковий капітал, тис.грн	$K_a$	$K_\phi$	Приріст активів наростаючим підсумком, тис.грн	Частина позикового капіталу для погашення, тис.грн		
0	38 724	614 095	998 663	0,38	1,63	–	384 568	–	–
0,5	88 719	664 090	998 663	0,40	1,50	49 995	334 573	49 995	–
1,0	99 469	724 835	998 663	0,42	1,38	110 740	273 828	55 745	5 000
1,5	106 204	792 315	998 663	0,44	1,26	178 220	206 348	56 406	11 074
2,0	113 028	866 619	998 663	0,46	1,15	252 524	132 044	56 482	17 822
<b>2,5</b>	<b>107 263</b>	<b>935 158</b>	<b>866 619</b>	<b>0,52</b>	<b>0,93</b>	<b>189 019</b>	–	<b>56 491</b>	<b>12 048</b>
3,0	114 118	1 010 552	866 619	0,54	0,86	264 413	–	56 492	18 902
3,5	121 657	1 093 486	866 619	0,56	0,79	347 347	–	56 492	26 441
4,0	129 951	1 184 712	866 619	0,58	0,73	438 573	–	56 492	34 735
4,5	139 073	1 285 062	866 619	0,60	0,67	538 923	–	56 492	43 857
5,0	149 108	1 395 446	866 619	0,62	0,62	649 307	–	56 492	53 892
5,5	160 147	1 516 869	866 619	0,64	0,57	770 730	–	56 492	64 931
<b>6,0</b>	<b>172 289</b>	<b>1 650 434</b>	<b>866 619</b>	<b>0,66</b>	<b>0,53</b>	<b>904 295</b>	–	<b>56 492</b>	<b>77 073</b>
6,5	185 646	1 797 356	866 619	0,67	0,48	1 051 217	–	56 492	90 430
7,0	200 338	1 958 970	866 619	0,69	0,44	1 212 831	–	56 492	105 122
7,5	216 499	2 136 745	866 619	0,71	0,41	1 390 606	–	56 492	121 283
8,0	234 277	2 332 297	866 619	0,73	0,37	1 586 158	–	56 492	139 061
8,5	253 832	2 547 405	866 619	0,75	0,34	1 801 266	–	56 492	158 616
9,0	275 343	2 784 024	866 619	0,76	0,31	2 037 885	–	56 492	180 127
9,5	299 005	3 044 305	866 619	0,78	0,28	2 298 166	–	56 492	203 789
10,0	325 033	3 330 613	866 619	0,79	0,26	2 584 474	–	56 492	229 817

Таблиця Б.26

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів  
ЗАТ «Плутон» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією «погашення  
заборгованості» (оптимістичний прогноз) (складена автором за даними фінансової  
звітності підприємства за 2012 рік на основі [140])**

Рік викорис- тання контро- лінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу						Прямий та якісний мультиплікативний результати за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн	Кількіс- ний мульти- плікатив- ний ре- зультат, тис.грн
	Чистий прибу- ток, тис.грн	Власний капітал, тис.грн	Позико- вий капітал, тис.грн	$K_a$	$K_\phi$	Всього активів, тис.грн		
0	9 045	95 866	119 795	0,44	1,25	215 661	–	–
0,5	15 730	102 551	113 110	0,48	1,10	215 661	6 685	–
<b>1,0</b>	<b>16 499</b>	<b>110 006</b>	<b>105 655</b>	<b>0,51</b>	<b>0,96</b>	<b>215 661</b>	<b>7 454</b>	–
1,5	16 588	117 549	105 655	0,53	0,90	223 204	7 543	–
2,0	17 352	125 856	105 655	0,54	0,84	231 511	7 553	754
2,5	18 184	134 995	105 655	0,56	0,78	240 650	7 554	1 585
3,0	19 098	145 048	105 655	0,58	0,73	250 703	7 554	2 499
3,5	20 103	156 106	105 655	0,60	0,68	261 762	7 554	3 504
4,0	21 209	168 271	105 655	0,61	0,63	273 926	7 554	4 610
4,5	22 426	181 651	105 655	0,63	0,58	287 307	7 554	5 826
5,0	23 764	196 370	105 655	0,65	0,54	302 025	7 554	7 165
5,5	25 236	212 561	105 655	0,67	0,50	318 216	7 554	8 636
<b>6,0</b>	<b>26 855</b>	<b>230 370</b>	<b>105 655</b>	<b>0,69</b>	<b>0,46</b>	<b>336 026</b>	<b>7 554</b>	<b>10 255</b>
6,5	28 636	249 961	105 655	0,70	0,42	355 616	7 554	12 036
7,0	30 595	271 511	105 655	0,72	0,39	377 166	7 554	13 996
7,5	32 750	295 216	105 655	0,74	0,36	400 871	7 554	16 151
8,0	35 120	321 291	105 655	0,75	0,33	426 946	7 554	18 521
8,5	37 728	349 974	105 655	0,77	0,30	455 629	7 554	21 129
9,0	40 596	381 525	105 655	0,78	0,28	487 180	7 554	23 997
9,5	43 751	416 231	105 655	0,80	0,25	521 886	7 554	27 152
10,0	47 222	454 407	105 655	0,81	0,23	560 063	7 554	30 622

Таблиця Б.27

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів  
ЗАТ «Плутон» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією «розвиток  
виробництва» (оптимістичний прогноз) (складена автором за даними фінансової  
звітності підприємства за 2012 рік на основі [140])**

Рік використання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу							Прямий та якісний мультиплікативний результати за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн	Кількісний мультиплікативний результат, тис.грн
	Чистий прибуток, тис.грн	Власний капітал, тис.грн	Позиковий капітал, тис.грн	$K_a$	$K_\phi$	Приріст активів наростаючим підсумком, тис.грн	Частина позикового капіталу для погашення, тис.грн		
0	9 045	95 866	119 795	0,44	1,25	–	23 929	–	–
0,5	15 730	102 551	119 795	0,46	1,17	6 685	17 244	6 685	–
1,0	17 168	110 674	119 795	0,48	1,08	14 808	9 121	7 454	669
<b>1,5</b>	<b>18 069</b>	<b>119 698</b>	<b>110 674</b>	<b>0,52</b>	<b>0,92</b>	<b>14 711</b>	–	<b>7 543</b>	<b>1 481</b>
2,0	18 069	128 722	110 674	0,54	0,86	23 735	–	7 553	1 471
2,5	18 973	138 650	110 674	0,56	0,80	33 663	–	7 554	2 373
3,0	19 965	149 570	110 674	0,57	0,74	44 583	–	7 554	3 366
3,5	21 058	161 582	110 674	0,59	0,68	56 595	–	7 554	4 458
4,0	22 259	174 796	110 674	0,61	0,63	69 809	–	7 554	5 660
4,5	23 580	189 331	110 674	0,63	0,58	84 344	–	7 554	6 981
5,0	25 034	205 320	110 674	0,65	0,54	100 333	–	7 554	8 434
<b>5,5</b>	<b>26 633</b>	<b>222 908</b>	<b>110 674</b>	<b>0,67</b>	<b>0,50</b>	<b>117 921</b>	–	<b>7 554</b>	<b>10 033</b>
6,0	28 391	242 254	110 674	0,69	0,46	137 267	–	7 554	11 792
6,5	30 326	263 535	110 674	0,70	0,42	158 548	–	7 554	13 727
7,0	32 454	286 944	110 674	0,72	0,39	181 957	–	7 554	15 855
7,5	34 795	312 694	110 674	0,74	0,35	207 707	–	7 554	18 196
8,0	37 370	341 019	110 674	0,75	0,32	236 032	–	7 554	20 771
8,5	40 202	372 176	110 674	0,77	0,30	267 189	–	7 554	23 603
9,0	43 318	406 449	110 674	0,79	0,27	301 462	–	7 554	26 719
9,5	46 745	444 150	110 674	0,80	0,25	339 163	–	7 554	30 146
10,0	50 515	485 620	110 674	0,81	0,23	380 633	–	7 554	33 916

Таблиця Б.28

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ЗАТ  
«Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування  
«Насосенергомаш» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією  
«погашення заборгованості» (оптимістичний прогноз) (складена автором за  
даними фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140])**

Рік використання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу						Прямий та якісний мультиплікативний результати за вирахуванням витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн	Кількісний мультиплікативний результат, тис.грн
	Чистий прибуток, тис.грн	Власний капітал, тис.грн	Позиковий капітал, тис.грн	$K_a$	$K_\phi$	Всього активів, тис.грн		
0	68 578	482 872	590 465	0,45	1,22	1 073 337	–	–
0,5	101 851	516 145	557 192	0,48	1,08	1 073 337	33 273	–
<b>1,0</b>	<b>105 678</b>	<b>553 245</b>	<b>520 092</b>	<b>0,52</b>	<b>0,94</b>	<b>1 073 337</b>	<b>37 100</b>	–
1,5	106 118	590 785	520 092	0,53	0,88	1 110 877	37 540	–
2,0	109 923	632 130	520 092	0,55	0,82	1 152 221	37 591	3 754
2,5	114 063	677 615	520 092	0,57	0,77	1 197 706	37 596	7 888
3,0	118 612	727 649	520 092	0,58	0,71	1 247 740	37 597	12 437
3,5	123 615	782 686	520 092	0,60	0,66	1 302 778	37 597	17 440
4,0	129 119	843 227	520 092	0,62	0,62	1 363 319	37 597	22 944
4,5	135 173	909 822	520 092	0,64	0,57	1 429 914	37 597	28 998
5,0	141 833	983 077	520 092	0,65	0,53	1 503 169	37 597	35 658
5,5	149 158	1 063 658	520 092	0,67	0,49	1 583 749	37 597	42 983
<b>6,0</b>	<b>157 216</b>	<b>1 152 296</b>	<b>520 092</b>	<b>0,69</b>	<b>0,45</b>	<b>1 672 388</b>	<b>37 597</b>	<b>51 041</b>
6,5	166 080	1 249 798	520 092	0,71	0,42	1 769 890	37 597	59 905
7,0	175 830	1 357 051	520 092	0,72	0,38	1 877 142	37 597	69 655
7,5	186 556	1 475 028	520 092	0,74	0,35	1 995 120	37 597	80 381
8,0	198 353	1 604 804	520 092	0,76	0,32	2 124 895	37 597	92 178
8,5	211 331	1 747 557	520 092	0,77	0,30	2 267 648	37 597	105 156
9,0	225 606	1 904 585	520 092	0,79	0,27	2 424 676	37 597	119 431
9,5	241 309	2 077 316	520 092	0,80	0,25	2 597 407	37 597	135 134
10,0	258 582	2 267 320	520 092	0,81	0,23	2 787 412	37 597	152 407



Таблиця Б.29

**Прогнозна схема змінення показників фінансового стану та активів ЗАТ  
«Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування  
«Насосенергомаш» під впливом контролінгу, розрахована за стратегією  
«розвиток виробництва» (оптимістичний прогноз) (складена автором за даними  
фінансової звітності підприємства за 2012 рік на основі [140])**

Рік використання контролінгу	Змінення показників за рахунок прямого та мультиплікативного результату від впровадження контролінгу							Прямий та якісний мультиплікативний результат за вирахування витрат на обслуговування контролінгової системи, тис.грн	Кількісний мультиплікативний результат, тис.грн
	Чистий прибуток, тис.грн	Власний капітал, тис.грн	Позиковий капітал, тис.грн	$K_a$	$K_\phi$	Приріст активів нарастаючим підсумком, тис.грн	Частина позикового капіталу для погашення, тис.грн		
0	68 578	482 872	590 465	0,45	1,22	–	107 593	–	–
0,5	101 851	516 145	590 465	0,47	1,14	33 273	74 320	33 273	–
1,0	109 005	556 573	590 465	0,485	1,06	73 701	33 892	37 100	3 327
<b>1,5</b>	<b>110 099</b>	<b>598 093</b>	<b>556 573</b>	<b>0,52</b>	<b>0,93</b>	<b>81 329</b>	–	<b>37 540</b>	<b>3 981</b>
2,0	114 301	643 817	556 573	0,54	0,86	127 053	–	37 591	8 133
2,5	118 880	694 119	556 573	0,55	0,80	177 355	–	37 596	12 705
3,0	123 910	749 451	556 573	0,57	0,74	232 687	–	37 597	17 735
3,5	129 444	810 317	556 573	0,59	0,69	293 553	–	37 597	23 269
4,0	135 530	877 269	556 573	0,61	0,63	360 505	–	37 597	29 355
4,5	142 226	950 917	556 573	0,63	0,59	434 153	–	37 597	36 051
5,0	149 590	1 031 929	556 573	0,65	0,54	515 165	–	37 597	43 415
<b>5,5</b>	<b>157 692</b>	<b>1 121 043</b>	<b>556 573</b>	<b>0,67</b>	<b>0,50</b>	<b>604 279</b>	–	<b>37 597</b>	<b>51 517</b>
6,0	166 603	1 219 068	556 573	0,69	0,46	702 304	–	37 597	60 428
6,5	176 406	1 326 896	556 573	0,70	0,42	810 132	–	37 597	70 230
7,0	187 188	1 445 506	556 573	0,72	0,39	928 742	–	37 597	81 013
7,5	199 049	1 575 977	556 573	0,74	0,35	1 059 213	–	37 597	92 874
8,0	212 096	1 719 496	556 573	0,76	0,32	1 202 732	–	37 597	105 921
8,5	226 448	1 877 366	556 573	0,77	0,30	1 360 602	–	37 597	120 273
9,0	242 235	2 051 023	556 573	0,79	0,27	1 534 259	–	37 597	136 060
9,5	259 601	2 242 046	556 573	0,80	0,25	1 725 282	–	37 597	153 426
10,0	278 703	2 452 172	556 573	0,82	0,23	1 935 408	–	37 597	172 528

**ДОДАТОК В. АКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ****АКТ****впровадження результатів дисертаційного дослідження****Криворучко Лариси Борисівни***м.Суми**09.12.2013р.*

Цим актом підтверджено, що наукові розробки дисертації Криворучко Л.Б. впроваджені в систему управління ТОВ «Тростянецький машинобудівний завод», а саме:

1. обґрунтовано необхідність реформування системи управління підприємства на засадах контролінгу, визначено рівень економічної доцільності реалізації проекту із розроблення і впровадження контролінгової системи з врахуванням основних характеристик діяльності підприємства;
2. прийнято до уваги рекомендації щодо організації обміну інформаційними ресурсами між структурними підрозділами всередині підприємства;
3. запропоновано оптимальний варіант стратегії витрачання фінансових ресурсів, вивільнених завдяки впровадженню контролінгу, що в подальшому позитивно вплине на рівень економічної безпеки підприємства.

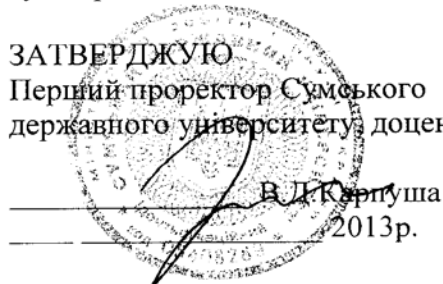
**Директор  
ТОВ «Тростянецький  
машинобудівний завод»**

**С.П.Долгопол**

Міністерство освіти та науки України  
Сумський державний університет

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Перший проректор Сумського  
державного університету, доцент

В.Д. Карпуша  
2013р.



## АКТ

### впровадження дисертаційного дослідження в навчальний процес

17 грудня 2013р.

м.Суми

Комісія методичної ради факультету економіки та менеджменту в складі Прокопенко О.В. – декана факультету, д.е.н., професора, голови комісії; Люльова О.В. – доцента кафедри економіки та бізнес-адміністрування, к.ф.н., члена комісії; Серебрянської І.М. – начальника навчально-методичного відділу, к.т.н., доцента, члена комісії розглянула такі матеріали щодо впровадження результатів дисертаційного дослідження Криворучко Лариси Борисівни в навчальний процес Сумського державного університету:

1. Дисертаційну роботу Криворучко Лариси Борисівни на тему: «Організаційно-економічні основи контролінгу управління зовнішньоекономічної діяльності машинобудівного підприємства».
2. Робочі програми курсу дисциплін:
  - 2.1 «Стратегічний менеджмент», що викладається не денному та заочному відділеннях за програмами підготовки магістрів за спеціальністю «Менеджмент»;
  - 2.2 «Управління потенціалом підприємства», що викладається не денному та заочному відділеннях за програмами підготовки магістрів за спеціальністю «Економіка підприємства»;
  - 2.3 «Контролінг», що викладається не денному та заочному відділеннях за програмами підготовки бакалаврів за спеціальністю «Менеджмент»;

За результатами проведеної роботи комісією встановлено:

1. Теоретичні, науково-методичні та практичні результати дисертаційного дослідження Криворучко Лариси Борисівни на тему «Організаційно-економічні основи контролінгу управління зовнішньоекономічної діяльності машинобудівного підприємства» увійшли до навчально-методичних матеріалів, зокрема робочих програм з дисциплін «Стратегічний менеджмент», «Управління потенціалом підприємства», «Контролінг».
2. Методичні підходи, розроблені у дисертаційній роботі, покладено в основу ряду практичних занять з дисциплін «Стратегічний менеджмент» (тема: «Оцінка стратегічного потенціалу підприємства»), «Управління потенціалом підприємства» (тема: «Автоматизовані системи управління. Особливості, проблеми та переваги впровадження»), «Контролінг» (тема: «Основні функції та сфера відповідальності контролінгу»).

При цьому використовувались матеріали наукових публікацій, а саме:

- 1) Криворучко Л.Б. Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством / Прокопенко О.В., Криворучко Л.Б. // Вісник СумДУ. Серія: економіка. – 2011. – №4. – С.27-34.

- 2) Криворучко Л.Б. Фінансовий контролінг — складова частина контролінгу на підприємстві // Механізм регулювання економіки. – 2011. – № 3. – Т. 3. – С. 55–59.
- 3) Криворучко Л.Б. Контролінг процесу розрахунків підприємства в іноземній валюті: доцільність впровадження / Прокопенко О.В., Криворучко Л.Б. // Вісник Донецького національного університету. Серія В, економіка і право. Спецвипуск. – 2011. – Т.1. – С. 262–264.
- 4) Криворучко Л.Б. Інновації у процесі валютного контролю: прямий і мультиплікативний результати від впровадження контролінгу / Криворучко Л.Б. // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №4. – Т.2. – С. 252–256.
- 5) Криворучко Л.Б. Контроллинг процесса обеспечения своевременности возврата валюты в Украину предприятием-резидентом / Прокопенко О.В., Криворучко Л.Б. // Контроллинг. – 2013. – №1(47). – С. 3–8.
- 6) Криворучко Л.Б. Ранжирование машиностроительных предприятий по уровню целесообразности внедрения контроллинга в систему управления / Прокопенко О.В., Криворучко Л.Б. // Основы экономики, управления и права. – 2013. – № 5 (11). – С. 45–49.
- 7) Криворучко Л.Б. Методичні рекомендації щодо регламенту бізнес-процесу валютного контролю на машинобудівному підприємстві, що провадить зовнішньоекономічну діяльність / Криворучко Л.Б. // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – №4. – С. 199–207.

3. Застосування у навчальному процесі факультету економіки та менеджменту Сумського державного університету матеріалів дисертаційного дослідження Криворучко Лариси Борисівни на тему «Організаційно-економічні основи контролінгу управління зовнішньоекономічної діяльності машинобудівного підприємства» дало змогу адаптувати вказані комплекси дисциплін до умов трансформаційних процесів в освіті, поглибити їх теоретико-методичні основи та підвищити якість підготовки фахівців з економічних спеціальностей.

Декан факультету економіки та менеджменту, д.е.н., професор



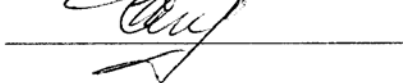
О.В.Прокопенко

Заступник декана факультету економіки та менеджменту з навчально-організаційної роботи, доцент кафедри економіки та бізнес-адміністрування, к.е.н.



О.В.Люльов

Начальник навчально-методичного відділу, к.е.н., доцент



І.М.Серебрянська

Акт  
впровадження в практичне використання  
результатів дисертаційного дослідження  
**Криворучко Лариси Борисівни**

« 05 » листопада 2013р.

Теоретичні розробки дисертаційного дослідження Криворучко Л.Б. впроваджені в практичну діяльність ТОВ НВП «Насостехкомплект», а саме:

1. Встановлено рівень доцільності впровадження контролінгу в управління підприємством та сформульовані основні завдання, що має виконувати контролінг.
2. Впроваджено регламентування окремих бізнес-процесів, реорганізації процесів планування та обліку витрат та доходів на засадах контролінгу.
3. Аналіз показників якості системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства виявив слабкі місця в системі, які вдалося посилити завдяки застосуванню контролінгу, про що свідчить підвищення значення елементного показника якості системи управління.

Директор  
ТОВ НВП «Насостехкомплект»



О.М.Гулий

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Начальник департаменту  
правового забезпечення

ПАТ «Сумське НВО ім.М.В.Фрунзе»

О.М.Танчик



АКТ

впровадження результатів дисертаційного дослідження  
**Криворучко Лариси Борисівни**

За підсумками опробування результатів дисертаційного дослідження Криворучко Л.Б. на ПАТ «Сумське НВО ім.М.В.Фрунзе» члени комісії дійшли висновку, що запропоновані наукові розробки мають практичне значення для підприємства, а саме:

1. встановлено рівень економічної доцільності реформування системи управління підприємством шляхом впровадження контролінгу, розраховано зони доцільності з врахуванням гіпотетичності існування певних областей;
2. оцінено економічну ефективність впровадження єдиної інтегрованої електронної інформаційної системи як контролінгового інструмента в процес валютного контролю за допомогою розрахунку строку окупності інвестиційного проекту із такого впровадження;
3. прийнято до уваги методичні рекомендації щодо регламенту бізнес-процесу валютного контролю на підприємстві;
4. побудовано прогнози змінення показників фінансового стану як складових економічної безпеки підприємства під впливом контролінгу, розраховані за двома альтернативними стратегіями витрачання фінансових надходжень.

Впроваджені наукові розробки підвищили обґрунтованість управлінського рішення про застосування контролінгу, надали практичну допомогу щодо подальшого використання контролінгових інструментів.

Члени комісії:

Начальник

департаменту правового забезпечення  
ПАТ «Сумське НВО ім.М.В.Фрунзе»

О.М.Танчик

Начальник управління фінансів ПАТ «Сумське  
НВО ім.М.В.Фрунзе»

В.М.Василенко

Начальник сектору корпоративного управління  
департаменту правового забезпечення ПАТ  
«Сумське НВО ім.М.В.Фрунзе»

Н.Г.Шевцова

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азгальдов Г. Г. О квалиметрии / Г. Г. Азгальдов, Э. П. Райхман. – М.: Издательство стандартов, 1973. – 172 с.
2. Акентьева О. Б. Контролінг як фактор підвищення ефективності управління підприємством [Електронний ресурс] / О. Б. Акентьева, Ю. А. Журавльова, А. Ю. Журавльова. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/12\\_KPSN\\_2009/Economics/44704.doc.htm](http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2009/Economics/44704.doc.htm).
3. Беккер В. Взаимодействие менеджмента и контроллинга: опыт Германии и России / В. Беккер, Б. Бальтцер, Л. Гончарова // Контроллинг. – 2010. – № 36. – С. 20–30.
4. Белякова Е. А. Контроллинг знаний в системе управления бизнесом / Е. А. Белякова // Контроллинг. – 2010. – № 35. – С. 20–27.
5. Березіна Л. М. Економічна безпека та проблеми вдосконалення відносин суб'єктів АПК / Л. М. Березіна // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2011. – № 1 (4). – С. 39–43.
6. Берека І. В. Переваги ABC-XYZ аналізу в прийнятті управлінських рішень [Електронний ресурс] / І. В. Берека. – Режим доступу: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/828/>.
7. Бирюкова О. В. Сущность валютного контроля и пути его совершенствования в Украине [Електронний ресурс] / О. В. Бирюкова, И. В. Попова. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/fkd/2012\\_1/part1/50.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/fkd/2012_1/part1/50.pdf)
8. Білоусова А. Ю. Сучасні проблеми інформаційної підтримки прийняття стратегічних управлінських рішень на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / А. Ю. Білоусова. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum%20/VSunu/2011\\_10\\_1/Belousova\\_A.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum%20/VSunu/2011_10_1/Belousova_A.pdf).
9. Боронос В. Г. Індикатори фінансової безпеки в системі управління інноваційним розвитком економіки: аналіз системних взаємозв'язків [Електронний ресурс] / В. Г. Боронос // Економічний простір. – 2013. – № 73. –

С. 56–65. – Режим доступу: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=njuu\\_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=I=&S21COLORTERMS=0&S21STR=%D0%9673447/2013/73](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=njuu_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=I=&S21COLORTERMS=0&S21STR=%D0%9673447/2013/73).

10. Брохун Н. С. Аналіз ефективності впровадження та функціонування системи контролінгу на підприємствах [Електронний ресурс] / Н. С. Брохун // Вісник ЖДТУ. – 2012. – № 4 (62). – С.35–38. – Режим доступу: <http://eztuir.ztu.edu.ua/5297/1/35.pdf>.
11. Бублик М. І. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг / М. І. Бублик // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.5. – С. 136–139.
12. Булгакова И. М. Использование «функции желательности» для формализации комплексного показателя конкурентноспособности промышленного предприятия / И. М. Булгакова, А. Н. Морозов // Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление. – 2009. – № 2. – С. 54–56.
13. Бюджетування як система забезпечення інноваційного розвитку підприємств: монографія / С. А. Ткаченко, О. М. Потишняк, О. О. Артеменко, С. О. Заїка. – Харків: Вид-во «Міськдрук», 2012. – 160 с.
14. Варфоломєєва К. О. Сутність і значення інформаційного потенціалу контролінгу в системі управління підприємством [Електронний ресурс] / К. О. Варфоломєєва // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 3 (53). – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_gum/Vzhdtu\\_econ/2010\\_3\\_3/7.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2010_3_3/7.pdf).
15. Василик І. І. Розробка стратегій розвитку меблевих підприємств на основі застосування методів стратегічного аналізу при оцінці їх асортиментної політики / І. І. Василик // Інноваційна економіка. – 2010. – № 2 (16).
16. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємства України: стратегія та механізми зміцнення: монографія [Електронний ресурс] / Т. Г. Васильців. – Львів : Арал, – 2008. – 384 с. – Режим доступу: <http://lv.niss.gov.ua/content/articles/files/2011.02.014528-9ba46.pdf>.



17. Волошин С. М. Використання функціонально-вартісного аналізу при дослідженні об'єктів техніки [Електронний ресурс] / С. М. Волошин. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/eia/2009\\_2/09vsmrto.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/eia/2009_2/09vsmrto.pdf)
18. Воляник Г. М. Контролінг у системі управління підприємством / Г. М. Воляник, Н. С. Марушко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.4. – С. 151–155.
19. Воронкова А. Е. Оцінка дії механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / А. Е. Воронкова, Б. Б. Любич. – Режим доступу: [http://manved.at.ua/publ/ocinka\\_diji\\_mekhanizmu\\_upravlinnja\\_zovnishnoekonomichnoju\\_dijalnistju\\_pidpriemstva/2-1-0-26](http://manved.at.ua/publ/ocinka_diji_mekhanizmu_upravlinnja_zovnishnoekonomichnoju_dijalnistju_pidpriemstva/2-1-0-26).
20. Генеральна угода з тарифів і торгівлі (ГАТТ 1947) // Офіційний вісник України. – 2010 р. – № 84. – С. 562.
21. Георгіаді Н. Г. Інтегрованість систем управління машинобудівними підприємствами як фактор їхньої конкурентоспроможності [Електронний ресурс] / Н. Г. Георгіаді, С. В. Князь. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/vnulp/logistyka/2008\\_623/07.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/vnulp/logistyka/2008_623/07.pdf).
22. Говорушко Т. А. Проблемні аспекти впровадження контролінгу в Україні / Т. А. Говорушко, Д. О. Кроніковський // Економічний часопис – XXI. – 2011. – № 1-2. – С. 51–53.
23. Годес О. Д. Економіко-математична модель якісної оцінки процесу управління фінансовою діяльністю машинобудівних підприємств [Електронний ресурс] / О. Д. Годес // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2013. – № 7. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2246>.
24. Голубков Е. П. ABC- и XYZ-анализ: проведение и оценка результативности [Електронний ресурс] / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2010. – № 3. – Режим доступу: <http://dis.ru/library/531/27354/>.
25. Горбунов В. Г. Контроллинг инвестиций в формирование человеческого капитала промышленного предприятия / В. Г. Горбунов // Контроллинг. – 2010. – № 34. С. 32–35.

26. Гринчук І. П. Сучасні економічні проблеми фінансування машинобудівних підприємств України / І. П. Гринчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький. – 2010. – № 6. – Т. 3. – С. 75–79.
27. Гриньова В. М. Інвестування: підручник / В. М. Гриньова. – К. : Знання, 2008. – 452 с. – Режим доступу: [http://pidruchniki.ws/12590605/investuvannya/vartist\\_groshovih\\_potokiv\\_inflyatsiya#712](http://pidruchniki.ws/12590605/investuvannya/vartist_groshovih_potokiv_inflyatsiya#712)
28. Гуржій Н. М. Сучасні методи управління асортиментом товарів в торговельному підприємстві / Н. М. Гуржій, І. С. Білик. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchtei/2010\\_1/NV-2010-V1\\_13.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchtei/2010_1/NV-2010-V1_13.pdf)
29. Гусева І. Б. Алгоритм формування інноваційної стратегії підприємства з участю проект-контролінга / І. Б. Гусева, Д. С. Ситникова // Контролінг. – 2013. – № 1 (47). – С. 22–26.
30. Давидович І. Є. Контролінг [Електронний ресурс] / І. Є. Давидович. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 17 с. – Режим доступу: [http://pidruchniki.ws/14170120/finans/ponyattya\\_pro\\_kontroling\\_yogo\\_sut\\_znachennya#626](http://pidruchniki.ws/14170120/finans/ponyattya_pro_kontroling_yogo_sut_znachennya#626).
31. Декрет Кабінету Міністрів України «Про систему валютного регулювання і валютного контролю» від 19.02.93 р. № 15 – 93 зі змінами // Відомості Верховної Ради України. – 1993. – № 17. – С.184.
32. Денисенко Л. О. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації [Електронний ресурс] / Л. О. Денисенко, С. Є. Шацька // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2012. – № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>.
33. Деркач О. В. Проблеми аналізу фінансового стану підприємств [Електронний ресурс] / О. В. Деркач, О. П. Кавтиш // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2013. – № 4. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1982>.

34. Дзюба В. Б. Роль контролінгу в системі менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / В. Б. Дзюба. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/17255/1/3-10-15.pdf>.
35. Дзюба С. Г. Вплив складових елементів зовнішнього середовища на виробничу діяльність підприємств [Електронний ресурс] / С. Г. Дзюба, Ю. В. Ткач // Вісник Донецького університету економіки та права. – 2012. – № 2. – С. 63–71. – Режим доступу: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=njuu\\_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=I=&S21COLORTERMS=0&S21STR=%D0%9672797/2012/2](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=njuu_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=I=&S21COLORTERMS=0&S21STR=%D0%9672797/2012/2).
36. Дли М. И. Контроллинг процессов энергосбережения на региональном уровне / М. И. Дли, С. А. Михайлов, А. А. Балябина // Контроллинг. – 2010. – № 2 (35). – С. 74–79.
37. Добровольська О. В. Контролінг як засіб створення довгострокових конкурентних переваг на підприємстві [Електронний ресурс] / О. В. Добровольська // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2010. – № 1. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=111>.
38. Донських М. Суть фінансового аналізу, його місце та роль в системі управління підприємством [Електронний ресурс] / М. Донських, О. В. Бедзай. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/16\\_ADEN\\_2010/Economics/68566.doc.htm](http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/68566.doc.htm).
39. Дубодєлова А. В. SWOT-аналіз конкурентних можливостей підприємства / А. В. Дубодєлова, М. В. Гербут // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: зб. наук. пр. – Л. : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 564 с.
40. Дяків В. Доцільність впровадження управлінського обліку витрат у кризовий період на підприємствах різних форм власності та господарювання / В. Дяків // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 1(26). – С. 161–164.

41. Ємець Ю. Г. Економічна ефективність як основа конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Ю. Г. Ємець // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 769. – С. 156–160. – Режим доступу: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=njuu\\_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=I=&S21COLORTERMS=0&S21STR=%D0%9629409:%D0%90:%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6.%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80./2013/769](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=njuu_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=I=&S21COLORTERMS=0&S21STR=%D0%9629409:%D0%90:%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6.%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80./2013/769).
42. Загорудько В. Л. Дослідження основних переваг організації служби контролінгу на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / В. Л. Загорудько, К. С. Трофимова // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2012. – № 4. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1083>.
43. Задорожна Р. П. Контролінг як концепція управління фінансово-господарською діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / Р. П. Задорожна. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vkib/2010\\_1/Zadorozhna.html](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vkib/2010_1/Zadorozhna.html)
44. Зайцева І. Ю. Формування системи показників, що характеризують фінансову складову економічної безпеки транспортних підприємств [Електронний ресурс] / І. Ю. Зайцева // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2013. – № 7. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2214>.
45. Закон України. Про зовнішньоекономічну діяльність / Верховна Рада України // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 29. – С. 377.
46. Закон України. Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті: за станом на 25 лист. 2013 р. зі змінами. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України // Відомості Верховної Ради України. – 1994. – № 4. – С. 365.
47. Зарукевич М. В. Функціонально-вартісний аналіз як метод управління витратами [Електронний ресурс] / М. В. Зарукевич // Матеріали міжнародної

науково–теоретичної конференції молодих учених і студентів «Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери». — Донецьк: ДВНЗ «Донецький національний технічний університет». — 2013. — Т. 2. — С. 70–72. — Режим доступу: <http://www.masters.donntu.edu.ua/2013/iem/zarukevich/library/article1.htm>.

48. Зоріна О. А. Місце контролінгу в системі управління підприємством / О. А. Зоріна // Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). — 2010. — № 2 (49). — С. 59–66.
49. Ильин В. А. Аналитическая геометрия: Учебник для вузов / В. А. Ильин, Э. Г. Позняк. — М. : ФИЗМАТЛИТ, 2004. — 224 с.
50. Івата В. В. Бюджетування витрат в системі управління малим підприємством [Електронний ресурс] / В. В. Івата. — Режим доступу: <http://rtp.com.ua/news/2014/02/24/5/3096.html>.
51. Івата В. В. Контролінг у системі управління підприємством [Електронний ресурс] / В. В. Івата // Проблеми системного підходу в економіці. — 2009. — № 3. — Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2009\\_3/Ivata\\_309.htm](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_3/Ivata_309.htm).
52. Івата В. В. Напрями вдосконалення бюджетного процесу на машинобудівному підприємстві [Електронний ресурс] / В. В. Івата, Л. Б. Прокопович. — Режим доступу: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_22\(2\)\\_ekon/stat\\_20\\_1/19.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/19.pdf).
53. Івахів Ю. Метод АСВ-аналізу: доцільність застосування [Електронний ресурс] / Ю. Івахів, І. Спільник // Економічний аналіз. — 2008. — Вип. 3 (19). — С. 170–172.
54. Івахненко С. В. Особливості фінансового контролінгу в стратегічному управлінні страховою компанією [Електронний ресурс] / С. В. Івахненко // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». — 2012. — № 7. — Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1265>.
55. Інструкція про порядок видачі індивідуальних ліцензій на здійснення інвестицій за кордон, затверджена постановою Національного банку України від 16.03.1999р. №122 // Офіційний вісник України. — 1999. — № 17. — С. 147.

56. Інструкція про порядок здійснення контролю за експортними, імпорнтними операціями, затверджена постановою Національного банку України від 24.03.1999р. № 136 // Офіційний вісник України. – 1999. – № 22. – С.131.
57. Ісаєва Т. М. Оцінка ефективності діяльності підприємства на основі застосування збалансованої системи показників / Т. М. Ісаєва // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2012. – № 2 (18). – С. 79–84. – Режим доступу: [http://archive.nbuu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Vbumb/2012\\_2/16.pdf](http://archive.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/Vbumb/2012_2/16.pdf).
58. Калайтан Т. В. Проблеми термінології [Електронний ресурс] / Т. В. Калайтан. – Режим доступу: [http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vlca/Ekon/2009\\_30/11.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vlca/Ekon/2009_30/11.pdf).
59. Карминский А. М. Контроллинг: учебник / А. М. Карминский, С. Г. Фалько, А. А. Жевага, Н. Ю. Иванова. – М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2009. – 336 с.
60. Качалай В. В. Кайдзен-костинг: японский подход к управлению затратами на промышленных предприятиях Украины [Електронний ресурс] / В. В. Качалай // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – 2013. – №1 (33). – Режим доступу: <http://region.mcnip.ru/modules.php?name=News&file=article&sid=281>.
61. Кирич Н. Б. Дослідження моделей бенчмаркінгу [Електронний ресурс] / / Н. Кирич, Н. Шведа // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2013. – Вип. 1 (8). – С. 286–296. – Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13knbdmb.pdf>.
62. Кіпіоро І. М. Формування системи контролінгу на підприємстві [Електронний ресурс] / І. М. Кіпіоро. – Режим доступу: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_22\(2\)\\_ekon/stat\\_20\\_1/41.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/41.pdf).
63. Коваленко О. В. Сутність та особливості бенчмаркінгу в антикризовому управлінні підприємством [Електронний ресурс] / О. В. Коваленко // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 3. – Т. 1. – С.140–145. – Режим доступу: <http://ru.essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/9497/1/10.pdf>.

64. Коваль Г. В. Валютне регулювання та контроль [Електронний ресурс] / Г. В. Коваль, Г. Г. Осадча. – Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3881/1/3.pdf>.
65. Коваль Л. В. Проблеми та напрямки вдосконалення законодавства України в сфері зовнішньоекономічних відносин [Електронний ресурс] / Л. В. Коваль, Д. Є. Павлюк. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/5\\_SWMN\\_2012/Economics/15\\_101303.doc.htm](http://www.rusnauka.com/5_SWMN_2012/Economics/15_101303.doc.htm).
66. Коваль Л. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві [Електронний ресурс] / Л. В. Коваль, В. О. Гончар. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/7\\_NITSB\\_2012/Economics/3\\_103261.doc.htm](http://www.rusnauka.com/7_NITSB_2012/Economics/3_103261.doc.htm).
67. Козенкова Н. П. Організація контролінгу в системі управління промисловим підприємством [Електронний ресурс] / Н. П. Козенкова. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/vcndtu/2011\\_50/12.htm](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vcndtu/2011_50/12.htm).
68. Кокура К. В. Розробка економіко-математичної моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку. [Електронний ресурс] / К. В. Кокура // Економічний простір. – 2013. – № 73. – С. 185–193. – Режим доступу: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=njuu\\_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=I=&S21COLORTERMS=0&S21STR=%D0%9673447/2013/73](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=njuu_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=I=&S21COLORTERMS=0&S21STR=%D0%9673447/2013/73).
69. Коновалова О. В. Функціонально-вартісний аналіз як ефективний спосіб зниження собівартості продукції: від витоків до сучасності. Що змінилося? [Електронний ресурс] / О. В. Коновалова, Г. Бондаренко. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/3\\_SND\\_2010/Economics/58099.doc.htm](http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58099.doc.htm).
70. Копитін Ю. В. Використовування ABC-аналізу задля оптимізування систем захисту інформації [Електронний ресурс] / Ю. В. Копитін // Наукові праці ОНАЗ ім. О. С. Попова. – 2010. – № 1. – С.138–142. – Режим доступу: [file:///C:/Users/Общая/ Downloads/Використовування%20ABC-аналізу%20задля%20оптимізування%20с](file:///C:/Users/Общая/Downloads/Використовування%20ABC-аналізу%20задля%20оптимізування%20с).

71. Копосов Г. О. Обґрунтування методичного підходу щодо прийняття управлінських рішень з використанням гештальтів [Електронний ресурс] / Г. О. Копосов, П. Г. Шелухін. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/vdnuet/econ/2011\\_3/Koposov.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vdnuet/econ/2011_3/Koposov.pdf).
72. Костенко И. Н. Учет затрат по функциям (АВС – метод) и позаказный метод [Електронний ресурс] / И. Н. Костенко // Планово-экономический отдел. – 2011. – № 4. – Режим доступу: [http://www.profiz.ru/peo/4\\_2011/uchet\\_zatrat/](http://www.profiz.ru/peo/4_2011/uchet_zatrat/).
73. Крамаренко Г. О. Фінансовий аналіз. Підручник / Г. О. Крамаренко, О. Є. Чорна. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 392 с.
74. Красовська О. Ю. Портфельний аналіз як інструмент формування маркетингової стратегії підприємства [Електронний ресурс] / О. Ю. Красовська, Н. М. Говор. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/17\\_APSN\\_2013/Economics/6\\_141032.doc.htm](http://www.rusnauka.com/17_APSN_2013/Economics/6_141032.doc.htm).
75. Кривенко Ю. В. Інструменти підвищення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства [Електронний ресурс] / Ю. В. Кривенко, Н. О. Перевозчикова. – Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2013. – № 8. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2237>.
76. Криворотько І. О. Контролінг у системі управління підприємством і прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс] / І. О. Криворотько. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dtr\\_ep/2009\\_7/files/EC709\\_26.pdf](http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2009_7/files/EC709_26.pdf).
77. Криворучко Л. Б. Визначення зон доцільності впровадження контролінгу / Л. Б. Криворучко // Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка та менеджмент: перспективи розвитку», м. Суми, 6–8 вересня 2013 року / за заг. ред. О. В. Прокопенко. – Суми : СумДУ. – 2013. – С.25–27.
78. Криворучко Л. Б. Інновації у визначенні доцільності впровадження контролінгу в систему управління машинобудівного підприємства / Л. Б. Криворучко // Збірник тез доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг



інновацій і інновації в маркетингу», м. Суми, 26–28 вересня 2013 року. – Суми : ТОВ "ДД "Папірус". – 2013 – С.144–145.

79. Криворучко Л. Б. Інновації у процесі валютного контролю: прямий і мультиплікативний результати від впровадження контролінгу / Л. Б. Криворучко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4. – Т. 2. – С.252–256.
80. Криворучко Л. Б. Методичні рекомендації щодо регламенту бізнес-процесу валютного контролю на машинобудівному підприємстві, що провадить зовнішньоекономічну діяльність / Л. Б. Криворучко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 4. – С.199–207.
81. Криворучко Л. Б. Переваги організації процесу валютного контролю на машинобудівному підприємстві на засадах контролінгу / Л. Б. Криворучко // Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Міжнародна стратегія економічного розвитку регіону», м. Суми, 3–5 вересня 2013 року / за заг. ред. О. В. Прокопенко. – Суми : СумДУ. – 2013. – С.79–80.
82. Криворучко Л. Б. Фінансовий контролінг — складова частина контролінгу на підприємстві / Л. Б. Криворучко // Економіка та менеджмент: перспективи розвитку: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції / за заг. ред.: О. В. Прокопенко. – Суми : СумДУ. – 2011.– Т.1. – С. 30–31.
83. Криворучко Л. Б. Фінансовий контролінг — складова частина контролінгу на підприємстві / Л. Б. Криворучко // Механізм регулювання економіки. – 2011. – № 3. – Т. 3. – С. 55–59.
84. Кулик І. О. Застосування контролінгу в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / І. О. Кулик, В. Є. Качуровський. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/9\\_NND\\_2012/Economics/3\\_105300.doc.htm](http://www.rusnauka.com/9_NND_2012/Economics/3_105300.doc.htm).
85. Лисенко С. М. Методичні підходи до аналізу фінансово-господарської діяльності та шляхи його покращення на прикладі промислового підприємства (ВП «Шахта «Росія» ДП «Селидіввугілля») [Електронний ресурс] / С. М. Лисенко, О. В. Новицька // Вісник Донецького університету економіки та права. – 2012. – № 2. – С. 83–88. – Режим доступу: <http://www.irbis->

nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\_nbuv/cgiirbis\_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=njuu\_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=I=&S21COLORT.

86. Литвин З. Б. Функціонально-вартісний аналіз: Навчальний посібник / З. Б. Литвин. – Тернопіль : Економічна думка, 2007. – 130 с.
87. Лук'янихіна О. А. Система контролінгу як інформаційна складова економічного потенціалу підприємства / О. А. Лук'янихіна // Вісник Сумського державного університету. – 2004.– № 9 (68). – С. 51–57.
88. Лянной Г. Система экономической безопасности предприятия / Г. Лянной // BOS – журнал о личной и коммерческой безопасности. – 2006. – № 7. – С. 16–19.
89. Мала Н. Т. Мистецтво прийняття управлінського рішення [Електронний ресурс] / Н. Т. Мала, І. С. Процик // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.14. – С. 345–351. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnltu/20\\_14/345\\_Mal.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/20_14/345_Mal.pdf).
90. Малярець Л. М. Методичне забезпечення формування та проведення контролінгу зовнішньоекономічної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Л. М. Малярець, Н. В. Проскурніна // Бізнесінформ. – 2012. – № 6. – С.32–35. – Режим доступу: [file:///C:/Users/%D0%9E%D0%B1%D1%89%D0%B0%D1%8F/Downloads/binf\\_2012\\_6\\_8.pdf](file:///C:/Users/%D0%9E%D0%B1%D1%89%D0%B0%D1%8F/Downloads/binf_2012_6_8.pdf).
91. Маринович В. В. Конкурентний бенчмаркінг у забезпеченні економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності [Електронний ресурс] / В. В. Маринович. – Режим доступу: [http://fkd.org.ua/pdf/2012\\_2/22.pdf](http://fkd.org.ua/pdf/2012_2/22.pdf).
92. Масловська М. В. Особливості процесу бізнес-планування в сучасних умовах розвитку України [Електронний ресурс] / М. В. Масловська, Н. О. Перевозчикова // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2013. – № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2474>. (FEATURES OF THE PROCESS OF BUSINESS PLANNING UNDER CURRENT CONDITIONS DEVELOPMENT OF UKRAINE).

93. Матвійчук А. Моделювання фінансової стійкості підприємств із застосуванням теорій нечіткої логіки, нейронних мереж і дискримінантного аналізу [Електронний ресурс] / А. Матвійчук // Вісник НАН України. – 2010. – № 9. – С. 24–46. – Режим доступу: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B2%D1%96%D0%B9%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%90\\$](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B2%D1%96%D0%B9%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%90$).
94. Меленюк В. О. Визначення ефективності контролінгу на промислових підприємствах України [Електронний ресурс] / В. О. Меленюк. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum./Dtr\\_ep/2011\\_6/files/EC611\\_31.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum./Dtr_ep/2011_6/files/EC611_31.pdf).
95. Мельник Н. Г. Практичні аспекти організації контролінгу на підприємстві [Електронний ресурс] / Н. Г. Мельник, Н. П. Михайлишин. – С.254–257. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Vlca\\_Ekon/2011\\_36/58.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vlca_Ekon/2011_36/58.pdf).
96. Меркулова Т. В. Использование ABC-анализа в управлении запасами [Електронний ресурс] / Т. В. Меркулова, Н. В. Акулов. – Режим доступу: [http://akulov.biz/works/art\\_005\\_ver\\_03\\_\\_2010-11-02\\_ed\\_.pdf](http://akulov.biz/works/art_005_ver_03__2010-11-02_ed_.pdf).
97. Мехеда Н. Г. Застосування бенчмаркінгу та проблеми його розвитку в Україні [Електронний ресурс] / Н. Г. Мехеда, Я. І. Гладун. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/7\\_NITSB\\_2013/Economics/9\\_129918.doc.htm](http://www.rusnauka.com/7_NITSB_2013/Economics/9_129918.doc.htm).
98. Митний кодекс України: станом на 19.09.2013 р. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України // Відомості Верховної Ради України. – 2012. – № 44–48. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4495-17/page>.
99. Мілявський М. Ю. Аналіз ефективності управління машинобудівними корпораціями як об'єктами корпоративного контролю [Електронний ресурс] / М. Ю. Мілявський // Вісник Донецького університету економіки та права. – 2012. – № 2. – С. 80–83. – Режим доступу: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21ST](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21ST)

N=1&S21REF=10&S21FMT=njuu\_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=I=&S21COLORTERMS=0&S21STR=%D0%9672797/2012/2.

100. Міщенко С. П. Концептуальні аспекти економічної безпеки підприємств у ринковій економіці / С. П. Міщенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 2. – С. 190–195.
101. Мошек Г. Є. Контролінг як сучасна концепція управління діяльністю підприємства / Г. Є. Мошек // Вісник ЖДТУ. – 2011. – № 3 (57). – С.339–340.
102. Новосельская Н. А. Применение ABC-XYZ-анализа для оптимизации деятельности торговой компании [Електронний ресурс] / Н. А. Новосельская, О. Л. Ксенофонтова. – Режим доступу: <http://sibac.info/index.php/2009-07-01-10-21-16/4263--abc-xyz----->.
103. Нуд О. П. Аналіз методологічних підходів до оцінки ефективності діяльності підприємств [Електронний ресурс] / О. П. Нуд // Вісник Донецького університету економіки та права. – 2012. – №20. – С. 77–80. – Режим доступу: [.http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=njuu\\_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=I=&S21COLORTERMS=0&S21STR=%D0%9672797/2012/2](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=njuu_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=I=&S21COLORTERMS=0&S21STR=%D0%9672797/2012/2).
104. Олійник В. В. Контролінг в системі управління підприємством та його автоматизація [Електронний ресурс] / В. В. Олійник, М. О. Савчук. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/10\\_NPE\\_2011/Economics/10\\_83299.doc.htm](http://www.rusnauka.com/10_NPE_2011/Economics/10_83299.doc.htm).
105. Олійник Г. Ю. Фінансово-економічні показники та аналіз платоспроможності, конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємств залізничного транспорту на стадії підготовки до реструктуризації [Електронний ресурс] / Г. Ю. Олійник // Водний транспорт. – 2012. – №2 (14). – С. 106–114. – Режим доступу: [.http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=njuu\\_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=I=&S21COLORTERMS=0&S21STR=%D0%9670728/2012/2](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=njuu_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=I=&S21COLORTERMS=0&S21STR=%D0%9670728/2012/2).

106. Охріменко І. О. Застосування експертного оцінювання і функцій бажаності при розробці критеріїв оцінки інвестиційної привабливості підприємства [Електронний ресурс] / І. О. Охріменко. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/10\\_NPE\\_2011/Economics/8\\_82795.doc.htm](http://www.rusnauka.com/10_NPE_2011/Economics/8_82795.doc.htm).
107. Паляниця В. Обґрунтування факторів і джерел ризиків машинобудівних підприємств / В. Паляниця // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 1(26). – С. 115–122.
108. Папінко В. Розвиток контролінгу як об'єктивна необхідність вдосконалення управління [Електронний ресурс] / В. Папінко // Наукові записки. – 2006. – Вип. 15. – Режим доступу: [http://www.library.tane.edu.ua/images/nauk\\_vydannya/XV3ZmQ.pdf](http://www.library.tane.edu.ua/images/nauk_vydannya/XV3ZmQ.pdf).
109. Партин Г. О. Види та місце фінансового контролінгу на підприємстві / Г. О. Партин // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.6. – С. 199–202.
110. Пашенцев О. І. Кваліметричний підхід в визначенні показника ступеня захисту навколишнього природного середовища / О. І. Пашенцев // Экономика и управление. – 2011. – № 3. – С. 89–95.
111. Перекрест Т. В. Методологія оцінювання ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Т. В. Перекрест – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Dtr\\_ep/2011\\_4/files/EC411\\_25.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dtr_ep/2011_4/files/EC411_25.pdf).
112. Петрина О. Б. Передумови формування та зміст економічної безпеки підприємства / О. Б. Петрина // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.3. – С. 206–215.
113. Плюта В. Сравнительный мономерный анализ в экономических исследованиях / В. Плюта. – М. : Статистика, 1980. – 151 с.
114. Податковий кодекс України: станом на 04.07.2013 р. / Верховна рада України // Відомості Верховної ради України. – 2011. – № 13 – 17.
115. Положення про порядок видачі Національним банком України індивідуальних ліцензій на розміщення резидентами (юридичними та фізичними особами)

валютних цінностей на рахунках за межами України, затверджене постановою Правління НБУ від 14.10.2004 р. № 485. зі змінами.

116. Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації [Електронний ресурс] // Офіційний вісник України. – 2001. – № 7. – С. 190. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0121-01>.
117. Положення про порядок та умови торгівлі іноземною валютою, затверджене постановою Правління НБУ від 10.08.2005 р. № 281 зі змінами.
118. Полтніна О. П. Оцінка рівня фінансової безпеки підприємств: методичний аспект [Електронний ресурс] / О. П. Полтніна, А. В. Нескуба // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 29. – С. 161–163. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vetp/2010\\_29/10porpioe.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vetp/2010_29/10porpioe.pdf).
119. Поплавська Ж. В. Архітектурні особливості системи раннього попередження та реагування для машинобудівних підприємств [Електронний ресурс] / Ж. В. Поплавська, О. І. Цмоць // Наукові праці. – 2010. – Т. 126. – Вип. 113. – С.121–129. – Режим доступу: <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/naukpraci/economy/2010/126-113-18.pdf>.
120. Попович Л. В. Контролінг в управлінні витратами [Електронний ресурс] / Л. В. Попович. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/vnulp/menegment/2009\\_647/83.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/vnulp/menegment/2009_647/83.pdf).
121. Потапенко Ю. С. АВС-метод управління витрат і його переваги порівняно з іншими методами [Електронний ресурс] / Ю. С. Потапенко, С. М. Крапівницька. – Режим доступу: <http://masters.donntu.edu.ua/2009/fem/potapenko/library/tez1.htm>.
122. Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2013 році: Щорічне Послання Президента України до Верховної Ради України [Електронний ресурс] / К. : НІСД, 2013. – 576 с. – Режим доступу: [http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/Poslannia\\_2013-c7954.pdf](http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/Poslannia_2013-c7954.pdf).

123. Проданчук М. А. Таргет-костинг та кайзер-костинг як інструменти оптимізації витрат у системі стратегічного управління [Електронний ресурс] / М. А.Проданчук // Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. – 2012. – № 3 (69). – Т. 2. – С. 150–155. Режим доступу: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/768.pdf>.
124. Прокопенко О. В. Влияние контроллинга валютного контроля на экономическую безопасность предприятия / О. В. Прокопенко, Л. Б. Криворучко // Современные проблемы гуманитарных и естественных наук: Материалы XV-й Международной научно-практической конференции (30 ноября 2012 г., РИУП, г. Рязань). Рязань: РИУП. – 2013. – С.21–23.
125. Прокопенко О. В. Впровадження контролінгу на підприємстві на прикладі процесу валютного контролю / О. В. Прокопенко, Л. Б. Криворучко // Міжнародна стратегія економічного розвитку регіону: матеріали доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції / За заг. ред. О. В. Прокопенко – Суми : СумДУ. – 2011. – С.159–162.
126. Прокопенко О. В. Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством / О. В. Прокопенко, Л. Б. Криворучко // Вісник СумДУ. Серія : економіка. – 2011. – № 4. – С.27–34.
127. Прокопенко О. В. Контролінг процесу розрахунків підприємства в іноземній валюті: доцільність впровадження / О. В. Прокопенко, Л. Б. Криворучко // Вісник Донецького національного університету. Серія В, економіка і право. Спецвипуск. – 2011. – Т. 1. – С. 262–264.
128. Прокопенко О. В. Контроллинг процесса обеспечения своевременности возврата валюты в Украину предприятием-резидентом / О. В. Прокопенко, Л. Б. Криворучко // Контроллинг. – 2013. – № 1(47). – С.3–8.
129. Прокопенко О. В. Контроллинг: сущность и место в системе управления предприятием / О. В. Прокопенко, Л. Б. Криворучко // Материалы I Международного Конгресса по контроллингу: выпуск 1 / Под науч. ред. С. Г. Фалько. – М. : НП «ОК». – 2011. – С. 62–64.

130. Прокопенко О. В. Мультипликативный результат от внедрения контроллинга в управление внешнеэкономической деятельностью предприятия / О. В. Прокопенко, Л. Б. Криворучко // Green Controlling: Сборник тезисов III Международного конгресса по контроллингу / Под науч. ред. С. Г. Фалько. – М. : НП «Объединение контроллеров». – 2013. – С.116–119.
131. Прокопенко О. В. Ранжирование машиностроительных предприятий по уровню целесообразности внедрения контроллинга в систему управления / О. В. Прокопенко, Л. Б. Криворучко // Основы экономики, управления и права. – 2013. – № 5 (11). – С. 45–49.
132. Прокопенко О. В. Специфіка застосування контролінгу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства / О. В. Прокопенко, Л. Б. Криворучко // Міжнародна стратегія економічного розвитку регіону: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 19–21 червня 2012 року / за заг. ред. О. В. Прокопенко. – Суми : СумДУ. – 2012. – С.65–68.
133. Проскурніна Н. В. Розроблення інформаційної підтримки контролінгу зовнішньоекономічної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Н. В. Проскурніна // Економіка розвитку. – 2012. – № 4. – С. 78–83. – Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1720>.
134. Проценко О. Д. Контроллинг в логистических системах / О. Д. Проценко // Контроллинг. – 2013. – № 1 (47). – С. 18–21.
135. Пузыня Т. А. Таргет-костинг и кайзен-костинг – инновационные концепции отечественного бухгалтерского учета [Електронний ресурс] / Т. А. Пузыня // Современные научные исследования и инновации. – 2012. – № 7. – Режим доступу: <http://web.snauka.ru/issues/2012/07/15988>.
136. Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 2004. – 370 с.



137. Реут Д. В. Философия контроллинга / Д. В. Реут // Контроллинг. – 2010. – № 34. – С. 3–10.
138. Сайт АТ «Мотор Січ» [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.motorsich.ua>.
139. Сайт Електронної системи комплексного розкриття інформації емітентами акцій та облігацій підприємств, які знаходяться у лістингу організатора торгівлі [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://escrin.nssmc.gov.ua>.
140. Сайт Загальнодоступної інформаційної бази даних Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку про ринок цінних паперів [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://stockmarket.gov.ua>.
141. Сайт компанії «Корпоративные системы Интернет». – Режим доступу: <http://Corpsite/Encyclopedia/Consulting/Analysis/FSA.aspx>.
142. Сайт ПАТ «Луганськтепловоз» [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.luganskteplovoz.com/Home/About/67>.
143. Сайт ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://frunze.com.ua/>.
144. Сайт ПАТ «Турбогаз» [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.turbogaz.com.ua/about/doc.html>.
145. Сайт ПрАТ «Харківський завод транспортного устаткування» [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.hzto.com.ua/emitent.html>.
146. Сайт ТОВ НВП «Насостехкомплект» // <http://www.ntk.net.ua/>.
147. Сайт Центру розвитку фінансового менеджменту (Міжнародного інституту бізнесу) [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.iib.com.ua/default.asp?cid=156&lang=1>.
148. Сак Т. В. Теоретико-методичні основи стратегічного аналізу економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Т. В. Сак // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2013. – № 10. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2417>.

149. Сводная таблица индексов инфляции с 2000 по 2014 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://index.minfin.com.ua/index/infl/>.
150. Семенюк Н. О. Необхідність контролінгу як системи ефективного управління діяльністю підприємства / Н. О. Семенюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. – Т. 1. – С. 39–41.
151. Семенюта В. В. Бюджетування як метод управлінського обліку. [Електронний ресурс] / В. В. Семенюта, А. В. Лежньова. // Економічний простір. – 2013. – № 73. – С. 245–253. – Режим доступа: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=njuu\\_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=I=&S21COLORTERMS=0&S21STR=%D0%9673447/2013/73](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=njuu_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=I=&S21COLORTERMS=0&S21STR=%D0%9673447/2013/73).
152. Сидора Т. Ю. Критерії оцінювання ефективності діяльності підприємства / Т. Ю. Сидора // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2012. – № 7. – Режим доступа: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1298>.
153. Синявец Т. Д. Концепция контроллинга системы управления персоналом / Т. Д. Синявец // Контроллинг. – 2010. – № 34. – С. 24–31.
154. Сиротюк А. М. Проблеми законодавчого регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні [Електронний ресурс] / А. М. Сиротюк // Інноваційна економіка. – 2011. – № 4. – С. 309–312. – Режим доступа: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2011\\_4/309.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2011_4/309.pdf).
155. Ситник Г. В. Ідентифікація бізнес-процесів підприємства торгівлі в контексті побудови фінансового планування на основі процесного підходу. [Електронний ресурс] / Г. В. Ситник // Сталий розвиток економіки. – 2012. – № 7. – С. 311–320. – Режим доступа: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/sre/2012\\_7/311.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2012_7/311.pdf).
156. Ситник Г. В. Метологічні засади побудови системи фінансового аналізу на підприємствах торгівлі [Електронний ресурс] / Г. В. Ситник // Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2013. – №1 (37). – С. 144–150. – Режим доступа: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?Z21ID=](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=)

&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=njuu\_all  
&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=I=&S21COLORTE  
RMS=0&S21STR=%D0%9625073/2013/1.

157. Скрипник М. І. Життєвий цикл і методи калькулювання за стадіями [Електронний ресурс] / М. І. Скрипник // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 1(51). – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_gum/Vzhdtu\\_econ/2010\\_1/24.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2010_1/24.pdf).
158. Смолякова О. М. Збалансована система показників як інструмент контролінгу машинобудівних підприємств (на прикладі Харківського регіону) [Електронний ресурс] / О. М. Смолякова. – Режим доступу: [http://www.ed.ksue.edu.ua/ER/knt/e113\\_59/e113smol.pdf](http://www.ed.ksue.edu.ua/ER/knt/e113_59/e113smol.pdf).
159. Сокотун Г. О. Конкурентноспроможність машинобудівних підприємств України у порівнянні з іноземними [Електронний ресурс] / Г. О. Сокотун // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2013. – №10. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2404> (13.11.2013).
160. Солодов А. К. Прикладное применение СVP-анализа для оперативного планирования и контроля прибыли [Електронний ресурс] / А. К.Солодов. – Режим доступу: <http://gaap.ru/articles/81883/>.
161. Соціально-економічний розвиток України [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
162. Стаднік М. О. Аналіз підходів до оцінки та визначення ефективності ЗЕД підприємств / М. О. Стаднік // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. – Т. 1. – С. 7–9.
163. Старжегородська М. О. Шляхи підвищення ефективності використання виробничих потужностей машинобудівних підприємств [Електронний ресурс] / М. О. Старжегородська, Г. О. Ус. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/13\\_NPN\\_2010/Economics/65572.doc.htm](http://www.rusnauka.com/13_NPN_2010/Economics/65572.doc.htm).
164. Супрун А. А. Система раннього попередження фінансової кризи в страхових компаніях [Електронний ресурс] / А. А.Супрун. – Режим доступу: <http://www.pu.if.ua/depart/Finances/resource/file/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1>

%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA/2011-1/%D0%A1%D1%83%D0%BF%D1%80%D1%83%D0%BD%20%D0%90.%D0%90.pdf.

165. Сухарев П. Н. Метод SWOT-анализа: его преимущества и недостатки [Електронний ресурс] / П. Н. Сухарев, А. С. Григоренко. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/29\\_NNM\\_2008/Economics/36103.doc.htm](http://www.rusnauka.com/29_NNM_2008/Economics/36103.doc.htm).
166. Тархов П. В. Контролінг фінансових результатів сільськогосподарських підприємств: монографія / П. В. Тархов, Л. І. Есманова. – Суми : Видавничо-виробниче підприємство «Мрія-1» ТОВ, 2012. – 140 с.
167. Тархов П. В. Управління фінансовими результатами машинобудівних підприємств / П. В. Тархов, Т. А. Жукова, О. І. Свириденко // Вісник СумДУ. Серія Економіка. – 2010. – Т. 2. – С. 47–52.
168. Твердохлеб Є. С. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / Є. С. Твердохлеб // Маркетинг: теорія і практика: зб. наук. пр. – Луганськ. – 2008. – № 14. – Режим доступу: [http://esteticamente.ru/portal/Soc\\_Gum/Mtip/2008\\_14/index.html](http://esteticamente.ru/portal/Soc_Gum/Mtip/2008_14/index.html).
169. Терещенко О. О. Нові інструменти управління фінансами реального сектора економіки [Електронний ресурс] / О. О. Терещенко, Н. В. Грапко. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/znpn/2009\\_5/5.Novi%20instrumenty%20upravlinnia.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znpn/2009_5/5.Novi%20instrumenty%20upravlinnia.pdf).
170. Фалько С. Г. Контроллінг для керівників і спеціалістів / С. Г. Фалько. – М. : Финансы и статистика, 2008. – 272 с.
171. Фалько С. Г. Миссия контроллинга и проблемы классификации его объектов / С. Г. Фалько, Н. Ю. Иванова // Контроллінг. – 2010. – № 34. – С. 36–42.
172. Фатенок-Ткачук А. О. Аналізування факторів впливу на розвиток зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств [Електронний ресурс] / А. О. Фатенок-Ткачук // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – Вип. 17. – Режим доступу: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/Npkntu\\_e/2010\\_17/stat\\_17/15.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/Npkntu_e/2010_17/stat_17/15.pdf).

173. Федулова І. Підходи до оцінки рівня готовності підприємства щодо інноваційного розвитку / І. Федулова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: економіка. – 2011. – № 124/125. – С. 36–40.
174. Хорин А. Н. СVP-анализ в стратегическом управлении [Електронний ресурс] / А. Н. Хорин. – Режим доступу: [http://www.elitarium.ru/2012/05/03/print:page,1,cvp\\_analiz\\_v\\_strategicheskome\\_upravlenii.html](http://www.elitarium.ru/2012/05/03/print:page,1,cvp_analiz_v_strategicheskome_upravlenii.html).
175. Хрущ Н. А. Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємствами [Електронний ресурс] / Н. А. Хрущ, О. С. Корпан, М. В. Желіховська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. – Т. 1. – С. 41–45. – Режим доступу: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Vchnu\\_ekon/2010\\_1\\_1/041-045.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Vchnu_ekon/2010_1_1/041-045.pdf).
176. Хуторна М. Е. Бюджетування як інструмент управління банком [Електронний ресурс] / М. Е. Хуторна, О. М. Бартош // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". – 2013. – № 4. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1942>.
177. Черниш Ю. О. Чинники підвищення ефективності організації ЗЕД підприємства [Електронний ресурс] / Ю. О. Черниш, І. А. Шеховцова. – Режим доступу: [http://www.confcontact.com/2013-specproekt/ek4\\_chernish.htm](http://www.confcontact.com/2013-specproekt/ek4_chernish.htm).
178. Шевчик О. С. Поняття та особливості валютного контролю [Електронний ресурс] / О. С. Шевчик // Форум права. Електронне наукове фахове видання. – 2011. – № 2. – С. 1018–1024. – Режим доступу: <http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/FP/2011-2/11socovk.pdf>.
179. Шевчук К. В. Контролінг у системі управління підприємством [Електронний ресурс] / К. В. Шевчук // Науковий вісник НУБіП України. – 2010. – Вип. 154 (3). – Режим доступу: <http://elibrary.nubip.edu.ua/8517/1/6KV.pdf>.
180. Шегда А. Удосконалення формування портфеля бізнесів підприємства [Електронний ресурс] / А. Шегда, О. Чулак // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2011. – Вип. 121-122. – С.58–60. –

Режим доступу: [http://papers.univ.kiev.ua/ekonomika/articles/Improvement\\_of\\_Portfolio\\_Companies\\_Business\\_14005.pdf](http://papers.univ.kiev.ua/ekonomika/articles/Improvement_of_Portfolio_Companies_Business_14005.pdf).

181. Шергіна Л. А. Окремі методичні аспекти оцінювання рівня економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Л. А. Шергіна, Т. В. Кузнецова – Режим доступу: <http://www.kneu.kiev.ua/data/upload/publication/main/ua/717/ewg.doc>.
182. Шкарлет С. М. Контролінг в забезпеченні безпеки управління підприємством [Електронний ресурс] / С. М. Шкарлет, В. В. Бондар, В. А. Іванець. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/vcndtu/2010\\_44/2.htm](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vcndtu/2010_44/2.htm).
183. Школа В. Ю. Зовнішньоекономічна діяльність в Україні: проблеми та перспективи розвитку [Електронний ресурс] / В. Ю. Школа, І. В. Германчук, Г. О. Пересадько // Міжнародна стратегія економічного розвитку регіону: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 19–21 червня 2012 року / за заг. ред. О. В. Прокопенко. – Суми: СумДУ, 2012. – С. 136–138. – Режим доступу: [http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/29820/1/Shkola%20V.Yu.\\_Zovnishnoekonomichna%20diialnist.pdf](http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/29820/1/Shkola%20V.Yu._Zovnishnoekonomichna%20diialnist.pdf).
184. Штамбург Н. В. Складові економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Н. В. Штамбург // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2011. – №1 (4). – С. 491–496. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/bmnef/2011\\_1\\_4/72.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/bmnef/2011_1_4/72.pdf).
185. Шульга М. О. Оперативний контролінг у системі управління підприємством [Електронний ресурс] / М. О. Шульга. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Dtr\\_ep/2011\\_3/files/EC311\\_33.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dtr_ep/2011_3/files/EC311_33.pdf).
186. Carenys J. Management Control Systems: A Historical Perspective / J. Carenys // International Journal of Economy, Management and Social Sciences. – 2012. – Vol 1. – № 1. – pp. 1–18.
187. Hamed Armesh. Management Control System / Hamed Armesh, Habibollah Salarzahi, Baqer Kord // Interdisciplinary journal of contemporary research in business. – 2010. – Vol 2. – № 6. – pp. 193–206.

188. Mirchev A. B. Controlling effect on the economic security of engineering enterprise conducting foreign economic activity [Электронний ресурс] / A. B. Mirchev, L.B. Kryvoruchko // International Scientific E-Journal "Economic processes management" – 2013. – № 1. – Режим доступу: [http://epm.fem.sumdu.edu.ua/2013\\_1\\_8/](http://epm.fem.sumdu.edu.ua/2013_1_8/).
189. Nirosha Dilhani Kapu Arachchilage. The effects of the diagnostic and interactive use of management control systems on the strategy-performance relationship / Nirosha Dilhani Kapu Arachchilage, Malcolm Smith // Jamar. – Vol 11. – № 1. – pp. 9–27.