

ОЦІНКА СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

© 2016 ПРОКОПЕНКО О. В., ПРОКОПЕНКО М. О.

УДК 005.935

Прокопенко О. В., Прокопенко М. О.

Оцінка сучасних інструментів контролінгу на підприємстві

Досліджено теоретичні та практичні аспекти використання інструментів для здійснення оперативного та стратегічного контролінгу на підприємстві. Здійснено ґрунтовний аналіз сучасного інструментарію контролінгу з подальшим виокремленням оперативних і стратегічних інструментів контролінгу, що є найбільш адаптованими до використання вітчизняними підприємствами. Крім того, в рамках дослідження виділено переваги та недоліки запропонованих інструментів з метою вибору управління найбільш дієвих для здійснення оперативного та стратегічного контролінгу. Для кожного підприємства управління повинні формувати власний набір інструментарію контролінгу з огляду на його індивідуальні особливості та наявні проблеми. Перспективами подальших досліджень є практичне впровадження рекомендованих інструментів і здійснення наступного аналізу отриманих результатів щодо ефекту від впровадження конкретного інструментарію.

Ключові слова: підприємство, стратегічний контролінг, оперативний контролінг, інструмент контролінгу, портфельний аналіз, розробка сценаріїв, аналіз потенціалу.

Табл.: 1. Бібл.: 9.

Прокопенко Ольга Володимирівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічної теорії, Сумський державний університет (вул. Римського-Корсакова, 2, Суми, 40007, Україна)

E-mail: prokopenko.olha.w@gmail.com

Прокопенко Марина Олександрівна – студент, Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту імені Олега Балацького Сумського державного університету (вул. Римського-Корсакова 2, корпус «Г», поверх 6, ауд. Г-601, 611, Суми, 40007, Україна)

УДК 005.935

UDC 005.935

Прокопенко О. В., Прокопенко М. А. Оценка современных инструментов контроллинга на предприятии

Prokopenko O. V., Prokopenko M. O. Evaluation of Modern Tools of Controlling at the Enterprise

Исследованы теоретические и практические аспекты использования инструментов для осуществления оперативного и стратегического контроллинга на предприятии. Осуществлен подробный анализ современного инструментария контроллинга с последующим выделением оперативных и стратегических инструментов контроллинга, которые являются наиболее адаптированными к использованию отечественными предприятиями. Кроме того, в рамках исследования выделены преимущества и недостатки предложенных инструментов с целью выбора управленцами наиболее действенных для осуществления оперативного и стратегического контроллинга. Для каждого предприятия управленцы должны формировать собственный набор инструментария контроллинга, учитывая его индивидуальные особенности и существующие проблемы. Перспективами дальнейших исследований является практическое внедрение рекомендованных инструментов и осуществление последующего анализа полученных результатов относительно эффекта от внедрения конкретного инструментария.

Theoretical and practical aspects of the use of tools for operational and strategic controlling at the enterprise are studied. There carried out a detailed analysis of modern tools of controlling with the subsequent identification of operational and strategic controlling tools that are most adapted for the application at domestic enterprises. Furthermore, the study highlights the advantages and disadvantages of the proposed tools for managers to choose the most effective ones for the implementation of operational and strategic controlling. For each enterprise managers should form its own set of controlling tools considering its individual characteristics and existing problems. Prospects for further research are practical application of the recommended tools and implementation of further analysis of the obtained results in terms of the effect from the introduction of specific controlling tools.

Keywords: enterprise, strategic controlling, operational controlling, controlling tools, portfolio analysis, development of scenarios, analysis of potential.

Табл.: 1. Библ.: 9.

Prokopenko Olga V. – Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Department of Economic Theory, Sumy State University (2 Rymyskoho-Korsakova Str., Sumy, 40007, Ukraine)

E-mail: prokopenko.olha.w@gmail.com

Prokopenko Maryna O. – Student, Balatsky Academic and Scientific Institute of Finance, Economics and Management of Sumy State University (room G-601, 611, building «G», stage 6, 2 Rymyskoho-Korsakova Str., Sumy, 40007, Ukraine)

Ключевые слова: предприятие, стратегический контроллинг, оперативный контроллинг, инструмент контроллинга, портфельный анализ, разработка сценариев, анализ потенциала.

Табл.: 1. Библ.: 9.

Прокопенко Ольга Владимировна – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономической теории, Сумской государственной университет (ул. Римского-Корсакова, 2, Сумы, 40007, Украина)

E-mail: prokopenko.olha.w@gmail.com

Прокопенко Марина Александровна – студент, Учебно-научный институт финансов, экономики и менеджмента имени Олега Балацького Сумского государственного университета (ул. Римского-Корсакова 2, корпус «Г», этаж 6, ауд. Г-601, 611, Сумы, 40007, Украина)

Вступ. У складних умовах функціонування вітчизняних підприємств необхідно детально аналізувати ефективність використання інструментів планування, контролю та управління. Перед управліннями постають більш складні проблеми, що потребує використання нових, сучасних методик управління, що забезпечить впевненість у майбутньому. Створення та розвиток інформаційної системи є основою для стабільної діяльності підприємства.

Контролінг являє собою безперервний моніторинг діяльності підприємства, адже основне завдання контролінгу – орієнтація процесу управління на досягнення поставлених керівником підприємства цілей. Саме тому контролінг є глобальною системою, що дає змогу вирішувати як стратегічні, так і оперативні завдання.

Формування та використання інструментів контролінгу, що відповідають сучасним умовам функціонування підприємства, дозволить отримати ряд конкурентних переваг та загалом досягнути іншого рівня прийняття управлінських рішень. Адже здійснення контролінгу на підприємстві повинно відбуватися за наявності ґрунтового рівня знань управлінців стосовно змісту та функціонального призначення його інструментів. Вибір простих і в той же час ефективних інструментів контролінгу на підприємстві дозволить покращити доступність і зрозумілість контролінгу як нової концепції управління для вітчизняних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням теоретичних і практичних аспектів контролінгу та його інструментарію займалися багато як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, зокрема: Х. Й. Фольмут [4], Ю. П. Аніскін [1], Р. Г. Долинська [2], Н. Ю. Іванова [3], С. О. Хайлук [5], О. А. Русановська [9], А. С. Криворотов [8], Ю. О. Барабаш [7].

Проте на сьогодні не існує однозначного погляду стосовно розмежування інструментів контролінгу, якими оперує підприємство в ході діяльності та їх функціонального призначення в рамках нової концепції управління.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Ефективність управління на підприємстві залежить від рівня використання інструментів контролінгу. Оскільки на сьогодні не сформовано дієвого механізму щодо формування та подальшого застосування інструментів контролінгу управліннями, доцільно здійснити ґрунтовний аналіз існуючих інструментів, що є практично значущим для їх коректного впровадження на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Стратегічний контролінг повинен забезпечити успішне функціонування підприємства, моніторинг встановлених цілей розвитку та досягнення довгострокових стійких переваг. До основних напрямів аналізу стратегічного контролінгу доцільно віднести такі: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, аналіз конкуренції, аналіз ключових факторів успіху, аналіз стратегічних планів і підконтрольних показників діяльності, аналіз факторів, що збільшують рівень затрат на підприємстві. Тому стратегічний контролінг зорієнтований на довгострокову перспективу.

Інструменти стратегічного контролінгу дозволяють оцінити ефективність діючої стратегії підприємства, виявити сильні та слабкі сигнали, що надходять із зовнішнього

та внутрішнього середовища, що є підґрунтям для коригування діючих стратегій підприємства.

Обґрунтуванням вибору інструментів контролінгу діяльності підприємства займаються багато вчених. Так, Аніскін Ю. П. [1] вважає, що інструменти стратегічного контролінгу використовуються для виявлення та покращення майбутніх шансів і ризиків підприємства, тобто для пошуку, розширення та збереження потенціалу успіху. Тому до інструментарію контролінгу він відносить такі: портфельний аналіз, аналіз потенціалу, аналіз кривої досвіду, аналіз сильних і слабких сторін підприємства, аналіз стратегічних розривів, розробка сценаріїв та ін.

Проте Іванова В. Й. [3] говорить, що стратегічний контролінг виступає консультантом для керівництва при розробці стратегії, встановленні цілей і завдань, тому рекомендує до основних інструментів віднести такі: бенчмаркінг, SWOT-аналіз, аналіз потенціалу, портфельний аналіз, вартісний аналіз, інвестиційний аналіз, розробка сценаріїв, аналіз ризиків.

Натомість Хайлук С. О. [5] розглядає інструментарій контролінгу відповідно до функцій, що він виконує, таких як: діагностика фінансово-господарського стану підприємства, планування, управлінський облік, інформаційне забезпечення, контроль та аналіз відхилень, внутрішній консалтинг та аудит. Зокрема, до інструментів стратегічного контролінгу, на думку автора, доцільно віднести такі: SWOT-аналіз, конкурентний аналіз за Портером, систему раннього попередження, план антикризового управління, Balanced Scorecard, стратегічні карти, аналіз сценаріїв майбутнього, планування цінності капіталу, планування інвестицій, планування стратегії за Ансоффом, GAP-аналіз, метод стратегічного балансу, аналіз сценаріїв, контроль стратегії та її цільових показників, принцип обмеженої раціональності.

Долинська Р. Г. [2] засвідчує, що процес реалізації стратегії ґрунтується на використанні окремих інструментів, до яких відносить: збалансовану систему показників, управління витратами, портфельний аналіз, аналіз слабких і сильних сигналів, аналіз сценаріїв розвитку, аналіз стратегічних розривів.

Аналіз праць провідних фахівців з контролінгу дає змогу стверджувати, що більшість із запропонованих інструментів не є адаптованими для використання вітчизняними підприємствами в сучасних умовах господарювання. Крім того, впровадження інструментарію потребує відповідного рівня обізнаності управлінців, що потребує значних затрат ресурсів. З огляду на наявні протиріччя щодо виділення дієвих інструментів стратегічного контролінгу, на нашу думку, до них варто віднести такі: аналіз конкуренції, портфельний аналіз, Balanced Scorecard, аналіз потенціалу, аналіз стратегічних відхилень, розробку сценаріїв майбутнього, SWOT-аналіз, конкурентний аналіз Портера.

Портфельний аналіз як інструмент стратегічного контролінгу дає змогу покращити рівень стратегічного планування на підприємстві за рахунок аналізу стратегії на довгострокову перспективу. В основі портфельного аналізу лежить концепція ефекту кривої досвіду та життєвого циклу продукції. Відповідно, підприємство розподіляє продукцію за чотирма стратегічними сегментами залежно від

її фактичного стану та перспектив розвитку. Цей аналіз є основою для зменшення випуску продукції або ж, навпаки, перепрофілювання підприємства на випуск перспективного її виду.

У свою чергу, Balanced Scorecard («збалансована система показників») дозволяє збільшити обсяг необхідної інформації для прийняття управлінського рішення щодо: оцінювання клієнтами діяльності підприємства; конкурентних позицій цього підприємства; необхідності інноваційних нововведень для поліпшення діяльності підприємства; стану підприємства з погляду акціонерів. Зміст цього інструменту та його основне призначення полягає у можливості збалансувати фінансові (дохід, прибуток, рентабельність) і нефінансові (задоволення клієнтів, відомість бренду, рівень обслуговування споживачів) показники [4].

Успішність діяльності підприємства на ринку залежить від багатьох факторів, що визначаються за допомогою інструменту стратегічного контролінгу – аналіз потенціалу. Отже, керівництво підприємства повинно кожного року визначати ступінь та ефективність використання наявних потенціалів на основі попередньо встановлених критеріїв оцінки, таких як: організація збуту, розподіл товарів в торгівлі, програма додаткових послуг, контроль витрат, логістика, реклама, виробнича техніка та технології, інноваційна здатність, завантаження потужностей. Результати аналізу потенціалу створюють базу для перевірки та коригування стратегії підприємства.

Аналіз стратегічних відхилень спрямований на виконання довгострокової стратегії підприємства, зокрема, співставлення запланованих і реальних кількісних і якісних показників, що здійснюється на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Ідентифікація стратегічних розривів свідчить про необхідність розробки нової стратегії або ж коригування існуючої для досягнення довгострокових цілей підприємства.

На сьогодні підприємства функціонують у динамічних умовах, що обумовлює складність виконання запланованих завдань. У цьому випадку ефективним є використання інструменту стратегічного контролінгу – розробка сценаріїв майбутнього. Використання цього інструменту дозволяє управлінням сформувати альтернативні варіанти розвитку ситуації в майбутньому для прийняття дієвих управлінських рішень [8].

Розробка сценаріїв як інструмент стратегічного контролінгу спрямована на планування діяльності підприємством з метою виключення непередбачуваних ситуацій у майбутньому. Відповідно, сценарій розробляється у трьох варіантах: найкращий, найгірший, реальний, а управління на підприємстві розробляють чіткий алгоритм дій для кожного з них з метою забезпечення нормальності функціонування підприємства. Результати реалізації сценаріїв повинні спростити та покращити якість управлінських рішень на підприємстві.

Ефективним інструментом стратегічного контролінгу для оцінки реального стану підприємства є SWOT-аналіз. Реалізація цього інструменту дає змогу управлінням оцінити переваги та недоліки, перспективи та ризики в діяльності підприємства, тим самим даючи всебічну її оцінку. Головним його завданням є визначення ресурсоза-

безпеченості підприємства для належного використання можливостей зовнішнього середовища та встановлення рівня небезпеки негативних тенденцій у діяльності підприємства. Суттєвими перевагами SWOT-аналізу є його простота, логічність, легкість сприйняття, тому він набув широкого використання на практиці як вітчизняними, так і зарубіжними підприємствами.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовується інструмент стратегічного контролінгу – конкурентний аналіз Портера. В основі цього інструменту знаходиться твердження відносно впливу на підприємство п'яти основних факторів: покупці та клієнти, постачальники, можливість появи нових конкурентів, наявність товарів-замінників, діяльність конкурентів у рамках галузі.

Здійснення оперативного контролінгу спрямовано на забезпечення його прибутковості та ліквідності за рахунок виявлення причинно-наслідкових зв'язків під час співставлення доходу від реалізації і витрат підприємства. Відповідно, результатом функціонування оперативного контролінгу на підприємстві є створення системи управління, що забезпечує ефективне досягнення його поточних цілей, а також дозволяє оптимізувати співвідношення «витрати – прибуток» на підприємстві.

Отже, інструменти оперативного контролінгу дозволяють сформувати інформацію, що є необхідною для отримання сигналів відносно потреби самокоординації в рамках управління на операційному рівні. Інструменти оперативного контролінгу є засобом для усунення наявних проблем у сферах постачання, виробництва, реалізації. Тому оперативний контролінг використовує ряд інструментів, що забезпечують обґрунтованість управлінських рішень для забезпечення та досягнення запланованого рівня прибутковості.

Арсенал основних інструментів оперативного контролінгу сильно відрізняється від стратегічного. На думку Цюхли С. Ю. [6], інструментарій оперативного контролінгу включає в себе: бюджетування, регулювання, моделювання, ціноутворення, «директ-кост» (сум покриття), аналіз точки беззбитковості, аналіз результатів по відхиленнях, формування поточних підконтрольних показників, визначення взаємозв'язків і взаємозалежностей між показниками: обсяг виробництва, витрати, прибуток.

Тоді як Аніскін Ю. П. [1] говорить, що інструменти оперативного контролінгу забезпечують активне управління прибутком, виявлення та усунення оперативних проблемних зон у сферах постачання, виробництва, реалізації та управління. Тому до основних інструментів оперативного контролінгу, на думку автора, доцільно віднести такі: ABC-аналіз, управління запасами матеріалів, аналіз об'єму замовлень, аналіз величин у точці беззбитковості, метод розрахунку сум покриття, аналіз вузьких місць, аналіз відхилень.

Оскільки оперативний контролінг зорієнтований на забезпечення економічної ефективності та рентабельності підприємства, Іванова В. Й. [3] вважає, що до основних інструментів варто віднести: управлінський облік і бюджетне управління. Подібної думки дотримується Долинська Р. Г. [2], яка говорить, що оперативний контролінг забезпечує відповідність дій щодо загальної мети діяльності підпри-

емства. Тому до інструментів оперативного контролінгу доцільно віднести управлінський облік і систему бюджетного управління.

Здійснивши ґрунтовний аналіз праць фахівців із контролінгу, можна зробити висновок щодо різнобічності поглядів відносно ефективного набору інструментів оперативного контролінгу на підприємстві. Проте, з огляду на тенденції зовнішнього та внутрішнього середовища, потреби управлінців, на нашу думку, здійснення оперативного контролінгу повинно реалізовуватися за рахунок таких його інструментів: аналіз відхилень фактичних результатів від планових, маржинальний аналіз (метод сум покриття), АВС-аналіз, управління запасами, аналіз об'єму замовлень, аналіз точки беззбитковості, визначення доцільності реалізації інвестиційних проектів, функціонально-вартісний аналіз.

Для оцінки ефективності роботи підприємства та його структурних підрозділів, а також правильності формування бюджетів здійснюється аналіз відхилень фактичних результатів від планових, що є основним інструментом оперативного контролінгу оцінки діяльності центрів відповідальності. Цей інструмент дозволяє своєчасно налаштувати систему управління виробництвом, а управлінець має можливість у будь-який момент впливати на поточні процеси.

Маржинальний аналіз (метод сум покриття) як інструмент оперативного контролінгу є проміжним результатом діяльності підприємства та дає змогу виявити ефективність і потенціал аналізу конкретного об'єкта (продукт, послуга, центр відповідальності, напрямок діяльності). При використанні інструменту розрахунку сум покриття передбачено врахування умов ринку, зокрема, ціни, що формується здебільшого конкурентами.

Для оцінки ступеня важливості наявних завдань доцільно використовувати АВС-аналіз. Цей інструмент оперативного контролінгу ґрунтується на твердженні, що процесі виробництва продукції перші 5–20 % входних параметрів забезпечують досягнення 75–80 % результативних параметрів, а решта входних величин дають лише 20 % від загального результату. Цей інструмент доцільно використовувати насамперед у матеріально-технічному постачанні, виробництві та збуті [9].

Управління запасами як інструмент оперативного контролінгу на підприємстві забезпечує планування запасів і прийняття наступного рішення відносно замовлення матеріалів. Управління запасами являє собою динамічний процес, тому необхідно здійснювати постійний моніторинг ринку та визначати критичний рівень запасів, об'єм поповнення запасів, момент подачі заявки з метою забезпечення безперебійного виробничого процесу [7].

З метою регулярного відстеження об'єму замовлень і покращення даного показника використовується інструмент оперативного контролінгу аналіз об'єму замовлень. При цьому особливе значення займає визначення частки невеликих замовлень, оскільки їх кількість повинна систематично знижуватися. Реалізація цього інструменту відбувається на основі попереднього групування об'єму замовлень за відповідною шкалою та їх відображення у вартісному вираженні.

Аналіз точки беззбитковості є інструментом оперативного контролінгу, що дозволяє аналітично та графічно представити взаємозв'язки між доходом від реалізації продукції, витратами та прибутком. Реалізація цього інструменту дозволяє визначити критичну величину, що відображає покриття доходом сукупних витрат підприємства. Використання цього інструменту на практиці дасть змогу управлінцям, використовуючи графічну інтерпретацію: визначити цільовий прибуток; встановити рівень завантаження виробничих потужностей; обрати продукцію, що приносить підприємству найбільший прибуток; прийняти рішення відносно випуску окремих видів продукції.

Визначення доцільності реалізації інвестиційних проектів як один із інструментів оперативного контролінгу дозволяє обрати серед декількох інвестиційних альтернатив найбільш вдалий. Інвестиційні розрахунки також використовуються для формування інвестиційних програм. Прийняття рішення відносно інвестицій є одним з найскладніших питань, що стоять перед управлінцями.

Важливим інструментом оперативного контролінгу є функціонально-вартісний аналіз, що використовується для зниження витрат на товари та виявлення можливості раціоналізації і удосконалення виробничої діяльності підприємства. Основною ціллю функціонально-вартісного аналізу є пошук можливостей реалізації функцій продукції, що виробляється на підприємстві, матеріалів, що постачаються, та наданих послуг при менших витратах, але забезпечуючи високий рівень вимог відносно якості, безпеки, ринкової привабливості товарів і послуг. Цей інструмент, перш за все, доцільно використовувати для вирішення комплексних економічних і технічних проблем, зокрема, співвідношення між витратами й економічним ефектом від діяльності підприємства.

Провівши детальний аналіз інструментів оперативного контролінгу, вважаємо за доцільне виділити їх переваги та недоліки для подальшого впровадження на підприємстві (табл. 1).

Наведений перелік інструментів контролінгу не є вичерпним, адже значна їх кількість не вивчалась і не впроваджувалася на українських підприємствах з огляду на галузеві особливості та рівень економічного розвитку країни. Тому нами до основного інструментарію контролінгу було віднесено лише ті, що активно використовується як вітчизняними, так і зарубіжними підприємствами.

Висновок. Отже, детальний аналіз праць провідних зарубіжних і вітчизняних фахівців з контролінгу дає змогу стверджувати, що на сьогодні існує безліч різноманітних інструментів оперативного та стратегічного контролінгу. Натомість вибір та подальше впровадження інструментарію контролінгу є запорукою ефективного та стабільного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. Відповідно, нами було здійснено аналіз сучасних інструментів для здійснення оперативного та стратегічного контролінгу, що є найбільш адаптованими для використання вітчизняними підприємствами. У свою чергу, виділення позитивних і негативних аспектів інструментарію дасть змогу управлінцям обрати відповідний набір інструментів із огляду на індивідуальні особливості окремо взятого підприємства

Аналіз переваг і недоліків інструментів контролінгу на підприємстві

Інструменти стратегічного контролінгу		Інструменти оперативного контролінгу	
Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
<i>Портфельний аналіз</i>		<i>Аналіз відхилень фактичних результатів від планових</i>	
<ul style="list-style-type: none"> є основою для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності; дозволяє здійснити більш детальний аналіз привабливості ринку та конкурентоздатності підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> недостатній набір оцінювальних факторів; відсутність чітких рекомендацій 	<ul style="list-style-type: none"> дає змогу встановити відповідність фактичних показників нормативним; забезпечує формування адекватного бачення стану справ на підприємстві на основі аналізу даних 	<ul style="list-style-type: none"> недостатньо глибокий аналіз діяльності підприємства
<i>Balanced Scorecard</i>		<i>Маржинальний аналіз</i>	
<ul style="list-style-type: none"> дає змогу перевести стратегію на операційний рівень і довести конкретні завдання до працівників, що забезпечує досягнення стратегічних цілей 	<ul style="list-style-type: none"> відсутність індикаторів, які б могли сигналізувати щодо необхідності корегування цілей; складність і трудомісткість впровадження 	<ul style="list-style-type: none"> невисока складність ведення обліку; мінімізація облікових операцій із калькулюванням собівартості 	<ul style="list-style-type: none"> неможливість використання системи на всіх стадіях життєвого циклу продукції; неможливість встановлення норм за всіма видами затрат
<i>Аналіз потенціалу</i>		<i>ABC-аналіз</i>	
<ul style="list-style-type: none"> дозволяє виявити чинники та причини наявного стану справ та отриманих результатів; дає змогу здійснити підготовку й обґрунтування прийнятих управлінських рішень 	<ul style="list-style-type: none"> інформаційний дефіцит, що спричиняє брак знань про поточний і прогнозний стан ринку; неготовність малих підприємств до зміни попиту, появу на ринку якісної конкурентної продукції 	<ul style="list-style-type: none"> точність і простота використання; легко автоматизований 	<ul style="list-style-type: none"> не дозволяє оцінювати сезонні коливання продажів; може давати неправильні результати, якщо даних для аналізу недостатньо
<i>Аналіз стратегічних відхилень</i>		<i>Управління запасами</i>	
<ul style="list-style-type: none"> дає змогу встановити ступінь досягнення стратегічних цілей підприємством; дозволяє визначити ефективність стратегічного управління 	<ul style="list-style-type: none"> потребує опрацювання значного масиву даних і пошуку відповідної інформації; потребує значних затрат часу 	<ul style="list-style-type: none"> встановлення безперервного процесу виробництва і реалізації продукції; мінімізація поточних витрат із обслуговування запасів 	<ul style="list-style-type: none"> низький рівень оперативності інформаційного забезпечення задля управління запасами; наявність додаткових фінансових витрат
<i>Розробка сценаріїв майбутнього</i>		<i>Аналіз об'єму замовлень</i>	
<ul style="list-style-type: none"> дозволяє підприємству сформулювати стратегію, що відповідає сучасним умовам функціонування підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> можливість реалізації за стабільних умов зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> дозволяє оптимізувати об'єм замовлень; дає змогу уникнути небажаних витрат, що пов'язано з великою кількістю дрібних замовлень 	<ul style="list-style-type: none"> складність аналітичних процедур; значні затрати часу та необхідність постійного моніторингу
<i>SWOT-аналіз</i>		<i>Аналіз точки безбитковості</i>	
<ul style="list-style-type: none"> дає змогу виявити сильні та слабкі сторони підприємства та зіставити їх з ринковими можливостями; дає змогу виявити конкурентні переваги підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> варто чітко зрозуміти відмінності між його елементами; потрібно бути об'єктивним і використовувати різносторонню інформацію 	<ul style="list-style-type: none"> встановлення планових обсягів виробництва; дає змогу враховувати зміни в ціні реалізації, обсязі постійних і змінних витрат щодо продукції чи послуг 	<ul style="list-style-type: none"> необхідно постійно балансувати між точністю і доцільністю наявної інформації
<i>Конкурентний аналіз Портера</i>		<i>Визначення доцільності реалізації інвестиційних проектів</i>	
<ul style="list-style-type: none"> дає змогу встановити переваги підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> потребує значних витрат часу; для успішного вико 	<ul style="list-style-type: none"> дозволяє визначити доходи і ризику від 	<ul style="list-style-type: none"> складність врахування всіх факторів, що впливають на

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
відносно конкурентів; дає змогу вчасно ідентифікувати наявних та потенційних конкурентів	ристання інструменту необхідний належний рівень підготовки управлінців	реалізації проекту; ▪ забезпечує високий рівень планування та прогнозування	кінцевий результат; залежність від динамічності зовнішнього середовища
<i>Функціонально-вартісний аналіз</i>			
		▪ сприяє підвищенню ефективності використання матеріальних і трудових ресурсів; оптимізує співвідношення між споживчими властивостями виробу та витратами	▪ невисока можливість повного виокремлення витрат підприємства в рамках основних процесів

ЛІТЕРАТУРА

1. Анискин Ю. П., Павлова А. М. Планирование и контроллинг: учебник. М.: Омега, 2003. 280 с.
2. Долинская Р. Г., Мищенко В. А. Контроллинг в действии: учеб. пособие. Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2008. 472 с.
3. Иванова В. Й., Яковенко К. В., Томах В. В. Контролінг: навч. посіб. Харків: ВД «ИНЖЕК», 2011. 136 с.
4. Фольмут Х. Й. Инструменты контроллинга. М.: Омега, 2007. 128 с.
5. Хайлук С. О. Контролінг в системі управління підприємствами молокопереробної галузі: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2008. 20 с.
6. Цюхля С. Ю., Плуگارь О. В., Абаєва І. В. Контролінг: навч. посіб. Сімферополь: АРІАЛ, 2013. 69 с.
7. Барабаш Ю. О. Методологія стратегічного та оперативного контролінгу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2012. № 1. С. 33–38.
8. Криворотов А. С. Система инструментов контроллинга. *Научный журнал КубГАУ*. 2011. № 33 (9). С. 1–10.
9. Русановська О. А. Систематизація методів та інструментів оперативного контролінгу на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2014. № 789: Логістика. С. 142–151.

REFERENCES

- Aniskin, Yu. P., and Pavlova, A. M. *Planirovaniye i kontrolling* [Planning and controlling]. Moscow: Omega, 2003.
- Barabash, Yu. O. «Metodolohiia stratehichnoho ta operatyvnoho kontrolinhu» [Methodology of strategic and operational controlling]. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, no. 1 (2012): 33-38.
- Dolinskaya, R. G., and Mishchenko, V. A. *Kontrolling v deystvii* [Controlling in action]. Kharkiv: INZHEK, 2008.
- Folmut, Kh. Y. *Instrumenty kontrollinga* [Controlling instruments]. Moscow: Omega, 2007.
- Ivanova, V. I., Yakovenko, K. V., and Tomakh, V. V. *Kontrolinh* [Controlling]. Kharkiv: INZHEK, 2011.
- Khailuk, S. O. «Kontrolinh v systemi upravlinnia pidpriemstvamy molokopererobnoi haluzi» [Controlling in the system of management of enterprises of the milk processing industry]. *avto-ref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04*, 2008.
- Krivorotov, A. S. «Sistema instrumentov kontrollinga» [System tools controlling]. *Nauchnyy zhurnal KubGAU*, no. 33(9) (2011): 1-10.
- Rusanovska, O. A. «Systematyzatsiia metodiv ta instrumentiv operatyvnoho kontrolinhu na pidpriemstvi» [Systematization of methods and tools of operative controlling at the enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*, no. 789: Lohistyka (2014): 142-151.
- Tsyokhla, S. Yu., Pluhar, O. V., and Abaieva, I. V. *Kontrolinh* [Controlling]. Simferopol: ARIAL, 2013.