

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Система контролінгу на підприємстві»**  
(за матеріалами ПрАТ «ВФ Україна», м. Київ)

Студента 2 курсу 4м групи  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
спеціалізації  
«Менеджмент організацій» \_\_\_\_\_

Данішевської  
Аліни Родіонівни

Науковий керівник:  
доктор економічних наук,  
професор \_\_\_\_\_

Бай  
Сергій Іванович

Гарант освітньої  
програми:  
доктор економічних наук,  
професор \_\_\_\_\_

Федулова  
Ірина Валентинівна

**Київ 2018**

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ.....</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА».....</b>	<b>16</b>
2.1 Аналіз інформаційно-аналітичного забезпечення контролінгу на підприємстві та його ефективності.....	16
2.2 Оцінка ефективності контролінгу в системі управління підприємством...32	
<b>РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА».....</b>	<b>32</b>
3.1 Розробка системи стратегічного контролінгу в ПрАТ «ВФ Україна».....32	
3.2 Прогнозна оцінка ефективності системи стратегічного контролінгу в ПрАТ «ВФ Україна».....43	
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....</b>	<b>51</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>54</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Створюючи передумови повної економічної самостійності, ринкова економіка висуває тверді фінансові й економічні вимоги до підприємств — працювати ефективно і рентабельно.

Контролінг порівняно явище в теорії і практиці сучасного управління, що з'явилося на перехресті економічного аналізу, планування, управлінського обліку і менеджменту. Контролінг переводить управління підприємством на інший якісний рівень, координує й направляє діяльність служб і підрозділів підприємства на досягнення оперативних та стратегічних цілей.

Одне з головних завдань контролінгу — це управління витратами підприємства, і це тому — основне місце в контролінгу займають витрати: їх види, місця виникнення та принципи управління ними. Головним елементом системи контролінгу є управлінський облік, йому присвячено більше уваги, ніж плануванню, економічному аналізу й менеджменту. Контролінг забезпечує єдиний погляд на діяльність підприємства в минулому, сьогодні й майбутньому, комплексний підхід до вирішення проблем підприємства.

Незважаючи на те, що вивченням суті контролінгу займаються багато дослідників, до цього часу в економічній літературі немає однозначного тлумачення цієї категорії.

Актуальним та доцільним представляється дослідження системи контролінгу на підприємстві ПрАТ «ВФ Україна» із точки зору відповідності норм щодо якості та обсягу наданих послуг, оцінки відхилень від запланованих показників за допомогою тактичного та диспозитивного видів контролінгу.

**Об'єкт дослідження** є контролінг у системі управління підприємством.

**Предмет дослідження** є сукупність теоретичних, методологічних і практичних аспектів реалізації контролінгу в системі управління підприємством ПрАТ «ВФ Україна».

**Метою дослідження** є вивчення теоретико-методологічних положень щодо сутності концепції контролінгу та використання її положень у практиці

управління ПрАТ «ВФ Україна» із метою вдосконалення системи контролінгу на підприємстві.

Для реалізації поставленої в роботі мети вирішено такі завдання:

- розкрито сутність, задачі та функції контролінгу і визначити його місце в системі управління підприємством;
- розглянуто систему показників, що використовуються в процесі контролінгу;
- обґрунтовано доцільність використання контролінгу у практиці вітчизняних підприємств;
- здійснено аналітичний огляд розвитку телекомунікаційного ринку та стратегічне позиціонування підприємства ПрАТ «ВФ Україна»;
- розглянуто поточний стан системи контролінгу на підприємстві ПрАТ «ВФ Україна»;
- визначено ефективність контролінгу в системі реалізації стратегічних пріоритетів розвитку підприємства ПрАТ «ВФ Україна»;
- розроблено заходи із метою побудови системи стратегічного контролінгу в ПрАТ «ВФ Україна»;
- надано прогнозну оцінку ефективності системи стратегічного контролінгу в ПрАТ «ВФ Україна».

**Методологічні і теоретичні основи дослідження** ґрунтуються на діалектичному методі пізнання соціально-економічних явищ, комплексному підході до їх аналізу, системності в осмисленні понятійного апарату контролінгу, його функцій, завдань; сучасних напрацюваннях вітчизняних та іноземних вчених у сфері менеджменту підприємства, управлінського та фінансового обліку, контролінгу.

Базовою основою дослідження є принципи системного аналізу. При проведенні дослідження використовувалися загальнонаукові методи: індуктивний і дедуктивний аналіз, класифікація і угруповання (функціональний зміст та логіка побудови концепції контролінгу), історичний (основні зарубіжні концепції контролінгу) і економіко-статистичний підходи (аналітичний огляд розвитку телекомунікаційного ринку), прогнозний метод (прогнозна оцінка

ефективності системи стратегічного контролінгу в ПрАТ «ВФ Україна»).

На основі системного підходу, поєднання макро- і мікроекономічного аналізу досліджувалися розвиток інтеграційних процесів на телекомунікаційному ринку, оцінювалися перспективи вдосконалення контролінгу в ПрАТ «ВФ Україна».

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у можливості реального застосування пропозицій щодо вдосконалення системи контролінгу на підприємстві ПрАТ «ВФ Україна».

**Структура роботи.** Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи становить 67 сторінок, з яких 53 сторінок - основний текст. Список літератури налічує 65 найменувань. Робота містить 3 додатки, 7 рисунків та 10 таблиць.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ

#### 1.1 Характеристика функцій та процесу формування системи контролінгу на підприємстві

Знаходячись на перетині обліку, інформаційного забезпечення, контролю і координації, контролінг займає особливе місце в керуванні підприємством: він зв'язує разом всі ці функції, інтегрує і координує їх, причому не підмінює собою керування підприємством, а тільки переводить його на якісно новий рівень. Контролінг (керування керуванням) є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотний зв'язок [38, с. 9].

Основні концепції контролінгу представлено у табл. 1.1

Таблиця 1.1

Основні концепції контролінгу [49]

Орієнтація концепції	Сутність і основні завдання контролінгу в рамках даної концепції
На систему обліку	Переорієнтація системи обліку з минулого в майбутнє, створення на базі облікових відомостей інформаційної системи підтримки управлінських рішень, зв'язаних із плануванням і контролем діяльності підприємства
На управлінську інформаційну систему	Створення загальної інформаційної системи керування (management information system). Розробка концепції єдиної інформаційної системи, її впровадження, координація функціонування інформаційної системи, оптимізація інформаційних потоків
На систему керування: з акцентом на контроль і планування з акцентом на координацію	Планування і контроль діяльності структурних підрозділів підприємства. Координація діяльності системи керування підприємством

Тож, узагальнюючи вище викладене, головна мета контролінгу – орієнтація управлінського процесу на досягнення цілей, які стоять перед підприємством.

Для цього контролінг забезпечує виконання таких функцій [59, с. 3]:

– координація управлінської діяльності по досягненню цілей підприємства;

- інформаційна і консультаційна підтримка прийняття управлінських рішень;
- створення і забезпечення функціонування загальної інформаційної системи керування підприємством;
- забезпечення раціональності управлінського процесу.

Діяльність системи контролінгу ефективна і доцільна там, де функції керування делеговані окремим підрозділам і службам. Саме на це звертають увагу Манн Р., і Майер Є., вказуючи на відмінні риси контролінгу: «..контроль й керування з боку поступається місцем самоконтролю і самоврядуванню, головним завданням яких є підвищення відповідальності окремого працівника» [21, с. 111 ].

Необхідність появи на сучасних підприємствах такого феномена як контролінг можна пояснити наступними причинами [59, с. 5]:

- підвищення нестабільності зовнішнього середовища висуває додаткові вимоги до системи керування підприємством;
- перенесення акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього;
- збільшення швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища, підвищення гнучкості підприємства;
- необхідність продуманої системи дій по забезпеченню виживаності підприємства і запобіганню кризовим ситуаціям;
- ускладнення систем керування підприємством вимагає механізму координації всередині системи керування;
- інформаційний бум при недоліку релевантної (суттєвої, значущої) інформації потребує побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення керування;
- загальнокультурне прагнення до синтезу, інтеграції різних областей знання і людської діяльності.

Сучасний менеджмент розділяє цілі підприємства на дві групи: 1) оперативні (короткотермінові) й 2) стратегічні (тривалі, перспективні). Контролінг дозволяє здійснювати постійний контроль за досягненнями як стратегічних, так і оперативних цілей діяльності підприємства [29, с. 5].

Характеристика оперативного й стратегічного контролінгу представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Характеристика оперативного й стратегічного контролінгу [38]**

Ознаки	Стратегічний	Оперативний
Орієнтація	Зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства	Економічна ефективність і рентабельність діяльності підприємства
Рівень керування	Стратегічний	Тактичний і оперативний
Мета	Забезпечення виживаності. Проведення антикризової політики. Підтримка потенціального успіху	Забезпечення прибутковості й ліквідності підприємства
Головні завдання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- участь у встановленні кількісних і якісних цілей підприємства</li> <li>- розробка альтернативних стратегій</li> <li>- визначення критичних зовнішніх і внутрішніх умов, що лежать в основі стратегічних планів</li> <li>- визначення вузьких і пошук слабких місць</li> <li>- визначення основних підконтрольних показників відповідно до установленими стратегічними цілями</li> <li>- порівняння планових (нормативних) і фактичних значень підконтрольних показників з метою виявлення причин, винуватців і наслідків даних відхилень</li> <li>- аналіз економічної ефективності (особливо інновацій і інвестицій)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- керівництво при плануванні і розробці бюджету (поточне й оперативне планування)</li> <li>- визначення вузьких і пошук слабких місць для тактичного керування</li> <li>- визначення всієї сукупності підконтрольних показників відповідно до установлених поточних цілей</li> <li>- порівняння планових (нормативних) і фактичних показників підконтрольних результатів і витрат з метою виявлення причин, винуватців і наслідків відхилень</li> <li>- аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів</li> <li>- мотивація і створення інформації для прийняття поточних управлінських рішень</li> </ul>

Ціль стратегічного контролінгу – забезпечення виживаності підприємства і відстеження руху підприємства до наміченої стратегічної мети розвитку [57, с. 61].

Встановлення стратегічних цілей починають з аналізу інформації про зовнішні й внутрішні умови роботи підприємства. На етапі стратегічного керування прогноз змін зовнішніх умов відіграє значну роль, тому аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів містить у собі напрямки, які подані в табл. 1.2.

Стратегічний контролінг несе відповідальність за обґрунтованість стратегічних планів. Якщо обраний варіант стратегічного плану нас влаштовує,



то для розробки системи контролю, що стежить за досягненням стратегічних цілей, необхідно обрати області контролю [49, с.3]:

- стратегічні цілі (як якісні, так і кількісні);
- критичні зовнішні й внутрішні умови, що лежать в основі стратегічних планів;
- вузькі й слабкі місця, виявлені в результаті аналізу стратегічного плану.

Ціль оперативного контролінгу створення системи керування досягненням поточних цілей підприємства, а також прийняття своєчасних рішень по оптимізації співвідношення витрати – прибуток.

На відміну від стратегічного оперативний контролінг орієнтований на досягнення короткострокових цілей.

Основні підконтрольні показники [49, с.3]:

- рентабельність капіталу;
- продуктивність;
- ступінь ліквідності.

Систему оперативного контролінгу використовують для підтримки оперативних рішень по недопущенню кризового стану.

Контролінг передбачає діяльність підприємства в наступних напрямках [59, с.7]:

- планування – перетворення цілей підприємства в прогнози і плани;
- управлінський облік – відображення усієї фінансово - господарської діяльності підприємства в ході виконання плану;
- інформаційні потоки – інформаційна підтримка керування і її вирішити можна тільки на основі чіткого і злагодженого функціонування системи інформаційних потоків;
- моніторинг – відстеження процесів, що протікають на підприємстві, складання оперативних звітів про результати роботи підприємства за короткі проміжки часу, порівняння результатів з фактично досягнутими;
- контроль – фіксування та оцінка вже здійснених фактів у діяльності підприємства.

Контролінг не тотожній контролю: контроль займається фіксуванням і оцінкою вже здійснених фактів у діяльності підприємства, а контролінг націлений на перспективу. Слід зазначити, що при цьому контролінг виконує визначені контрольні функції (при цьому сама природа контролю зазначає істотних змін).

Попередній контроль [59, с.9]:

- контроль цілей (чи правильно поставлена мета, чи коректно побудовано дерево цілей підприємства, чи не суперечать різні цілі одна одній, наскільки адекватно кількісні критерії відбивають якісні цілі підприємства);
- контроль прогнозів (наскільки вони реалістичні, обґрунтовані, інформативні, як вони допомагають підприємству вирішити поточні завдання);
- контроль розриву між цільовим і прогнозованим значеннями;
- контроль обмежень зовнішніх і внутрішніх;
- контроль якості розроблених планів;
- бюджетний контроль (насамперед контроль над витратами підрозділів).

Поточний контроль повинен бути націлений насамперед на виявлення «слабких місць» і проблем.

Заключний контроль спрямований на розрахунки відхилень фактичних значень від планових і аналіз цих відхилень.

Таким чином, у системі контролінгу головним є не фіксування минулих фактів, а оперативне відстеження поточних подій. На основі такого аналізу розробляються рекомендації для прийняття управлінських рішень.

Отже, саме поняття контролінгу інформаційно місткий. Існуючі концепції контролінгу здебільшого орієнтовані на: систему обліку; управлінську інформаційну систему; у систему керування з акцентом на контроль і планування та з акцентом на координацію.

Основні фактори, що визначають швидкість впровадження будь-якого нововведення, а також фактори, що допомагають і водночас заважають швидкому впровадженню контролінгу подано у табл. 1.3 [38].

Серед факторів будуть враховані: ефект від впровадження економічний та соціальний; сумісність з корпоративною культурою та із методами інформаційного забезпечення управління; складність нововведення; подільність нововведення, можливість проведення експерименту та наочність.

Таблиця 1.3

**Фактори, що допомагають заважають швидкому впровадженню контролінгу [38 ]**

Фактор, що впливає на швидкість упровадження	Переваги впровадження контролінгу	Недоліки впровадження контролінгу
Ефект від упровадження: - економічний - соціальний	- підвищення якості управління підприємством у короткостроковому і довгостроковому періодах; - нова можливість швидкого просування по службі внаслідок створення відділу контролінгу (підвищення статусу)	- недосконалість існуючих методів аналізу; - загроза статусові груп (бухгалтерії, планового відділу і т. п.) і осіб (начальників відповідних відділів)
Сумісність: - з корпоративною культурою; - з методами інформаційного забезпечення управління	Залежить від підприємства	- у середньому невисока; - низька із традиційними системами
Складність нововведення	Простота моделей	Ускладнення в порівнянні з традиційними методиками; необхідність додаткового навчання
Подільність нововведення, можливість проведення експерименту	Можливість почати з упровадження в одному підрозділі, щоб потім поширити досвід на все підприємство	Повний ефект спостерігається тільки після впровадження на підприємстві в цілому
Наочність	Перші результати відразу помітні керівникові	Повний результат з'являється не скоро

Враховуючи інформацію табл. 1.3 додамо, що перебороти протистояння впровадженню служби контролінгу можна різними способами (ці способи рекомендується комбінувати) [38, с. 112]:

Імітація. Якщо одні підприємства вводять нові системи і методи управління, то інші роблять те ж саме лише тому, що знаходяться в подібній ситуації і схильні наслідувати. Поширення нових методів часто порівнюють з

інфекційною хворобою. До того ж, тут діє свого роду синергічний ефект: привабливість упровадження нововведення і наслідування інших.

Майстерність. Працівники, що одержують задоволення від роботи, прагнуть до вдосконалювання своїх навичок, до застосування нових методів, і це ще більше збільшує їхній інтерес до роботи. Тому, особливо в спілкуванні з кваліфікованими фахівцями, потрібно спробувати впливати на професійну гордість. Варто підкреслити творчі аспекти контролінгу.

Виживання. У кризовій ситуації впровадження нових методів контролінгу може виявитись важливим для виживання підприємства. Якщо співробітники це розуміють і віддані своїй фірмі, опір змінам буде мінімальним.

Підтримка статусу. Один зі способів досягти високого статусу – мати знання, що важливі для всіх. Знання методів контролінгу – прекрасна можливість усталити свій статус.

На сьогоднішній день для вирішення завдань контролінгу, можуть використовуватися наступні інструменти (показники): Balanced Scorecard (система збалансованих показників); Activity - Based Costing (система розподілу непрямих витрат); Theory of Constraints (теорія обмежень); Six Sigma Quality Standard (стандарт якості Шість Сігма); Strategy Maps (стратегічні карти); Open Book Management (політика відкритої звітності) тощо [15 ], [38].

Згідно з Р. Капланом і Д. Нортоном, Balanced Scorecard розглядається в чотирьох взаємозв'язаних головних складових: фінансової, клієнтської, внутрішньої й складової навчання й розвитку [28, с.312 ]:

1) фінансова: описує матеріальні результати реалізації стратегії за допомогою традиційних фінансових понять; цілі фінансової складової – економічні підсумки успішної стратегії (зростання доходів і прибутку, а також продуктивність);

2) клієнтська: при формулюванні клієнтської складової стратегічної карти менеджери визначають цільові сегменти споживчого ринку, у яких конкурує даний бізнес підрозділ та показники результатів його діяльності з погляду клієнтів;

3) внутрішня: відповідає за дві життєво важливі компоненти стратегії:

1) розробка й надання клієнтові пропозиції цінності та 2) удосконалення процесів і скорочення витрат як засобу підвищення продуктивності у фінансовій складовій;

4) навчання й розвиток: відбиває ті нематеріальні активи, які є найбільш важливими для стратегії.

В якості цілей для даної складової встановлюють види діяльності (людський капітал), системи (інформаційний капітал) і моральний клімат (організаційний капітал), необхідні для підтримки процесів створення вартості.

Збалансована система показників значно розширює можливості стратегічного управління, роблячи його більш реальним. З цієї причини розробки щодо формування і використання цієї концепції в системі управління має велике перспективне значення і заслуговують на увагу з боку науковців і практиків [15 ], [38].

Наступна система показників, що використовується сучасними підприємствами — це система розподілу непрямих витрат ABC (Activity based costing).

Activity - Based Costing (система розподілу непрямих витрат) — система обліку, що вимірює витрати і їх зміни по об'єктах, процесах і ресурсах.

ABC-метод є найбільш трудомістким і відрізняється точнішими методами розподілу непрямих витрат, що вимагають детального обліку робочого часу і інших використовуваних ресурсів. Поява методу пов'язана із зростанням рівня автоматизації процесів і відповідним збільшенням частки постійних витрат в структурі собівартості, що викликає необхідність застосування нових методів управління постійними витратами.

Водночас, при формуванні центрів відповідальності слід враховувати, що: виділяти в окремі центри витрат відособлені служби апарату управління недоцільно (зважаючи на неістотність їх витрат); відділ управління активами не може бути центром інвестицій, якщо він не ухвалює рішень щодо напрямів інвестування, оскільки такі рішення ухвалюються найвищим органом управління компанією.

Система обліку повинна забезпечувати коректність списання витрат на той центр відповідальності, в якому ці витрати виникли, що забезпечується через відмітку коду відповідального підрозділу на кожному первинному документі. Система стимулювання повинна забезпечувати зв'язок матеріальної винагороди керівника центру відповідальності з досягнутими ним показниками по виконанню бюджетів. Ефект від використання системи управління за центрами відповідальності повинен бути більший за витрати на підтримку її роботи.

Теорія обмежень [Theory of Constraints, TOC] – розроблена Еллею Гольдраттом (Eliyahu Goldratt), універсальна філософія управління складними системами, широко відома й успішно застосовувана багатьма підприємствами.

Теорія Обмежень розглядає організацію як цілісну систему. У будь-якій системі є елементи, які визначають її кінцеві можливості. Ці елементи називаються обмеженнями. Системний підхід Теорії Обмежень дозволяє виявити їх і крізь управління ними домогтися швидких і стійких результатів.

Професійне впровадження TOC дозволило багатьом компаніям в світі стати лідерами своєї галузі. За допомогою цих рішень за короткий проміжок часу підприємства можуть значно збільшити продажі і прибутки, скоротити затримки з виконаннями замовлень та стати кращими в галузі по цих показниках. Найголовніше – рішення TOC дозволяють виявити внутрішні резерви підприємства та капіталізувати на них без здійснення нових інвестицій. Різноманітність галузей, у яких такі результати було досягнуто, однозначно свідчать про те, що це було спричинено не щасливим збігом обставин в діяльності підприємства і на ринку, а виключно використанням строгої логіки і здорового глузду.

Six Sigma Quality Standard (стандарт якості Шість Сігма) — це підхід до удосконалювання бізнесу, що прагне знайти і виключити причини помилок або дефектів у бізнес-процесах шляхом зосередження на тих вихідних параметрах, які виявляються критично важливими для споживача. «Шість сигм» — це стратегічний підхід, що працює для всіх процесів, продуктів і галузей [15, с. 554 ].

Характерна особливість концепції «шість сигм» — її тісний зв'язок з фінансовими результатами роботи компанії. Варто підкреслити, що в підході «шість сигм» акцент робиться не стільки на число дефектів на мільйон можливостей, скільки на методологію систематичного зниження варіабельності процесів. Якщо прийняти, що вартість виявлення дефекту приблизно однакова у всіх випадках, то обидва процеси зажадають приблизно однакових витрат на усунення дефектів — от чому в рамках концепції «шість сигм» говорять про можливості, а не про вироби. Відповідно до цього спеціально введені такі поняття, як [15, с. 555 ]:

- підсумковий вихід придатних (на основі виробів) — Final Yield (unit-based) — число виробів, що пройшли останній ступінь з послідовного набору ступенів процесу, в порівнянні з числом виробів, з якого почався процес в цілому;
- крізний вихід (на основі дефектів) — Throughput Yield (defect-based) — вірогідність того, що для всіх можливостей виникнення дефектів на даній конкретній стадії процесу буде реалізовано відповідність стандартам;
- штучний крізний вихід (на основі дефектів) — Rolled Throughput Yield (defect-based) — вірогідність того, що одиничний виріб або послуга пройдуть крізь весь процес вільними від дефектів.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

#### 2.1 Аналіз інформаційно-аналітичного забезпечення контролінгу на підприємстві та його ефективності

Телекомунікаційна галузь, до якої відноситься підприємство ПрАТ «ВФ Україна» досить специфічна із точки зору організації та забезпечення послуг зв'язку. Оптимізуючи результат через планування і контроль витрат і прибутку, контролінг дозволяє сформувати інформаційну базу, яка дозволяє відстежити передусім якість надання послуг, відсоток неуспішних операцій з'єднання, у кінцевому випадку отримати достовірний результат результатів операційної діяльності та фінансовий результат.

Для забезпечення намічених цілей серед усіх відомих видів контролінгу (оперативний, стратегічний, диспозитивний, тактичний тощо) [6] для підприємства ПрАТ «ВФ Україна» найбільш ґрунтовними (первинними), на яких слід зосередити особливу увагу, наш погляд, є саме два останніх. Диспозитивний – план-фактне зіставлення оперативного плану на предмет виявлення відхилень і прийняття рішень у разі виникнення сумніву в досягненні оперативних цілей; тактичний – покликаний виявити структурні сервіс-одиниці, які є або можуть виявитися «вузькими місцями» в досягненні стратегічних цілей підприємства.

Актуальним та доцільним представляється дослідження системи контролінгу на підприємстві ПрАТ «ВФ Україна» із точки зору відповідності норм щодо якості та обсягу наданих послуг, оцінки відхилень від запланованих показників за допомогою тактичного та диспозитивного видів контролінгу.

На практиці, внаслідок взаємодії стратегічного і оперативного контролінгу один з одним в процесі реалізації функцій менеджменту, доцільно приділяти особливу увагу такому поняттю, як «тактичний контролінг», який, на нашу думку, є «містком» між стратегічним і оперативним контролінгом та входить в систему контролінгу як її складова.



Проміжне становище тактичного контролінгу на підприємстві ПрАТ «ВФ Україна» визначає специфіку і рамки його діяльності. Воно виражається в тому, що якщо в діапазоні «стратегічний контролінг - тактичний контролінг» останній уточнює, перевіряє ще раз обрану стратегію, то в діапазоні «тактичний контролінг – оперативний контролінг перший створює передумови для ефективного вирішення оперативних завдань контролінгу. При цьому важливе значення має визначення принципової схеми формування інформаційних ПрАТ «ВФ Україна» потоків на стадії розробки управлінських рішень, в процесі їх реалізації в розрізі центрів відповідальності [6].

Тактичний контролінг в ПрАТ «ВФ Україна» займається підготовкою інформації, що дозволяє орієнтовно визначати ступінь здійсненності намічених стратегічних рішень не за організацією в цілому, а на рівні її конкретних підрозділів (центрів відповідальності). Він покликаний виявити структурні одиниці, які є або можуть виявитися «вузькими місцями» в досягненні стратегічних цілей. Отже, тактичний контролінг в ПрАТ «ВФ Україна» покликаний забезпечити узгодження установок і завдань вищого керівництва і можливостей структурних підрозділів (центрів відповідальності), що беруть участь у вирішенні цих завдань на стадії розробки та оцінки варіантів управлінських рішень або в процесі їх реалізації [6].

Диспозитивний контролінг в ПрАТ «ВФ Україна» проявляється в регулюванні виконання оперативного плану. Диспозитивний контролінг являє собою план-фактне зіставлення оперативного плану на предмет виявлення відхилень і прийняття рішень у разі виникнення сумніву в досягненні оперативних цілей. В процесі диспозитивного контролінгу для досягнення оперативних цілей в ПрАТ «ВФ Україна» розробляються заходи щодо зміни поточного стану діяльності організації. Фахівцями даного підприємства вже давно вироблена «формула», що не слід під виглядом диспозитивного планування вносити корективи в оперативні плани, тому що підставою для його перегляду може бути тільки ревізія стратегічних цілей і коригування стратегічного плану [6].

Розглянемо результативність застосування тактичного та диспозитивного

видів контролінгу на підприємстві ПрАТ «ВФ Україна».

Професійна діяльність підприємства на ринку телекомунікаційних послуг здійснюється відповідно до Законів України «Про телекомунікації» від 18.11.2003 № 1280-IV, «Про звернення громадян», згідно Правил надання та отримання телекомунікаційних послуг, затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 11.04.2012 № 295, Основних вимог до договору про надання телекомунікаційних послуг, затверджених рішенням НКРЗІ від 29.11.2012 № 624 та зареєстрованих в Міністерстві юстиції України 24.12.2012 за № 2150/22462, Порядку реєстрації абонентів, які отримують телекомунікаційні послуги без укладення договору в письмовій формі, затверджений рішенням НКРЗІ від 11.08.2011 № 393 та зареєстрованому в Міністерстві юстиції України 05.09.2011 за № 1046/19784 тощо.

Дотримання вимог закону понад усе, адже будь-яке відхилення суворо карається, зокрема у вигляді штрафів, негативного PR, повідомлень у ЗМІ тощо. Навіть у ситуації потреби у додатковому фінансуванні (інвестиційних коштах) перевіряється репутація підприємства та результат юридичної чистоти, незаплямованості.

Щодо якості послуг, які піддаються ретельному контролінгу, надання останніх здійснюється із дотриманням Державних стандартів з питань якості телекомунікаційних послуг (ДСТУ ETSI), зокрема ДСТУ ETSI EG 202 057-1:2015 – «Загальні положення» та ДСТУ ETSI EG 202 057-2:2015 – «Послуги голосової телефонії», а також міжнародних стандартів, які використовуються в країнах ЄС – стандарт Технічного комітету Європейського інституту стандартизації – ETSI 202 057, який стосується визначення переліку параметрів якості послуг, методів їх вимірювання та оцінювання [ 17].

У той же час, навіть суворе дотримання законодавства та приписів Державних стандартів не убезпечують наявність «вузьких місць», які піддаються ретельному контролю та документальному фіксуванню, а саме: некоректність надання рахунків споживачам; неспішність самих викликів абонентів; сторонні перепони якісного зв'язку; невчасність доставки та взагалі недоставка SMS тощо.

Дані результатів тактичного та диспозитивного контролінгу ПрАТ «ВФ Україна», які офіційно оприлюднені у 2018 році представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Результати тактичного та диспозитивного контролінгу  
ПрАТ «ВФ Україна» в сфері фіксованого зв'язку [24 ]**

Показник	Рівень, який був запланований на звітний рік	Досягнутий рівень за звітний рік	Граничні нормовані рівні показників (параметрів), встановлені ЦОВЗ
Відсоток заяв про пошкодження телекомунікаційної мережі, виконаних за нормований час	65	97	не менше 65
Відсоток рахунків, на які були отримані звернення від споживачів щодо їх некоректності (неправильності)	1	1	не менше 1
Відсоток неуспішних викликів для міжміських викликів	10	5,41	не більше 10
Відсоток неуспішних викликів для місцевих викликів.	5	2,65	не більше 5
Відсоток неуспішних викликів для місцевих викликів до служб екстреної допомоги (СЕД)	5	0	не більше 5
Відсоток з'єднань, що відповідають нормам за якістю передачі мовної інформації, для методів оцінки за автоматичним методом вимірювання якості передачі мови	85	100	не менше 85
Відсоток викликів, які відповідають нормам за часом відповіді до системи інформаційно-довідкового обслуговування (СІДО) оператора	90	100	не менше 90

Результати табл. 2.1 свідчать про відсоток рахунків, на які були отримані звернення від споживачів щодо їх некоректності (неправильності) має критичну межу. Некоректність рахунків є чи не найпоширенішою проблемою підприємств не тільки сфери телекомунікаційних послуг, але і енергопостачання, водопостачання тощо. Саме тому, даний недолік слід прийняти до уваги контролюючим службам підприємств, зокрема контрольно-розрахунковим відділам ПрАТ «ВФ Україна» на місцях.

Результати тактичного та диспозитивного контролінгу ПрАТ «ВФ Україна» в сфері рухомого (мобільного) зв'язку представлені у

табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Результати тактичного та диспозитивного контролінгу ПрАТ «ВФ  
Україна» у сфері рухомого (мобільного) зв'язку [24]**

Показник	Рівень, який був запланований на звітний рік	Досягнутий рівень за звітний рік	Граничні нормовані рівні показників (параметрів), встановлені ЦОВЗ
Відсоток рахунків, на які були отримані звернення від споживачів щодо їх некоректності (неправильності)	1	0,002	не більше 1
Відсоток неуспішних викликів для національних викликів	10	0,5	не більше 10
Коефіцієнт недоступності мережі	0,05	0	не більше 0,05
Відсоток встановлених з'єднань, які закінчилися передчасним роз'єднанням не за ініціативою абонента для національних з'єднань	5	0,29	не більше 5
Відсоток неуспішних спроб приєднання до мережі з комутацією пакетів	10	0,23	не більше 10
Відсоток з'єднань, що відповідають нормам за якістю передачі мовної інформації, для методів оцінки за автоматичним методом вимірювання якості передачі мови	70	95,28	не менше 70
Відсоток текстових повідомлень SMS, що відповідають нормам за часом доставки від кінця до кінця	80	99,6	не менше 80
Відсоток недоставлених текстових повідомлень SMS	5	0	не більше 5

Як видно із результатів табл. 2.2, явних «вузьких місць» ПрАТ «ВФ Україна» немає, у той же час серед критичних позначок – коефіцієнт недоступності мережі; а відсоток з'єднань, що відповідають нормам за якістю передачі мовної інформації та відсоток текстових повідомлень SMS, що відповідають нормам за часом доставки від кінця до кінця могли бути ще кращими. Результати аналізу використовуються підприємством в процесі фінансового планування та прогнозування.

Беручи до уваги дані табл. 2.1 та табл. 2.2 побудуємо карту «Профіль проблем», які потребують контролінгу.

Серед ТОП-5 проблем визначено наступні: 1) рахунки, на які були отримані звернення від споживачів щодо їх некоректності (неправильності); 2) неуспішні виклики для міжміських викликів; 3) неуспішні виклики для місцевих викликів; 4) неуспішні спроби приєднання до мережі з комутацією пакетів; 5) недоставлені текстові повідомлення SMS.



Рис. 2.1 Карта «Профілів проблем» підприємства ПрАТ «ВФ Україна», які потребують контролінгу

*Джерело: Побудовано автором на основі даних табл. 2.1 та табл. 2.2*

Модель оптимальної взаємодії диспозитивного і тактичного контролінгу в системі інших видів контролінгу на підприємстві ПрАТ «ВФ Україна» може бути представлена наступним чином (рис. 2.2).

Підприємство повинно своєчасно визначати майбутні науково-технічні, організаційно-економічні, соціально-політичні та інші види впливу зовнішнього середовища і приймати відповідні планові рішення. Організаційні схеми управління повинні зважати не тільки на характер стратегій, тип структур, процедур планування і контролю, а й на стиль керівництва, кваліфікацію працівників, їх поведінку, реакцію на нововведення.



Рис. 2.2 Модель взаємодії диспозитивного і тактичного контролінгу для ПрАТ «ВФ Україна»

Джерело: Побудовано автором на основі [6], [52]

Як видно із представленого рис. 2.2 за допомогою відповідних ієрархій може бути забезпечена взаємодія оперативного, стратегічного, диспозитивного та тактичного видів контролінгу. При цьому «серце» даної схеми – тактичний контролінг. Адже, правильно обрана тактика дозволить досить швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища в обраному горизонті планування діяльності підприємства ПрАТ «ВФ Україна». Навіть не дивлячись на нібито «велику» відстань, стратегічний та оперативний контролінг є взаємопов'язаними та взаємозалежними.

## 2.2 Оцінка ефективності контролінгу в системі управління підприємством

Сьогодні будь-якій компанії або організації поряд з виконанням оперативних завдань і досягненням поставлених цілей необхідно пристосовуватися до змін на ринку, в поведінці покупців, а значить, змінюватися.

Для аналізу основних показників, які характеризують діяльність підприємства за 2015-2017 рр. складено табл. 3. Основою для аналізу даних

слугували: Баланс (Звіт про фінансовий стан) та Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) які оприлюднені на <https://smida.gov.ua/>.

Таблиця 2.3

**Економічні показники діяльності підприємства ПрАТ «ВФ  
Україна» (тис. грн.) [37]**

№пор	Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення 2017р. до 2015р.	
					Абс. тис.грн	Відн. %
1	Чистий дохід від реалізації (без ПДВ), тис.грн.	10087908	11175861	11745324	1657416	16,43
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	5285331	6767731	6345629	1060298	20,06
3	Валовий прибуток, тис.грн.	4802577	4408130	5399695	597118	12,43
4	Вартість необоротних активів, тис.грн.	11412865	11974529	14074518	2661653	23,32
5	Вартість оборотних активів, тис.грн.	3506880	3519713	3244631	-262249	-7,48
6	Середньоспискова чисельність персоналу, особ	2851	3209	2995	144	5,05
7	Продуктивність праці, тис.грн.	3538,38	3782,66	3921,64	383,26	10,83
8	Фондовіддача, грн.	0,9	1,55	1,81	0,91	101,11
9	Фондоозброєність, тис.грн.	22,12	23,69	21,70	-0,42	-1,90
10	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,87	3,17	3,61	-0,74	25,78
11	Рентабельність виробництва послуг, %	90,8	65,13	85,09	-5,71	-6,29

За результатами табл. 2.3 виручка від реалізації у 2017 р. збільшилася порівняно із 2015 р. на 1657416 тис. грн, або на 16,43 %, що пов'язано із розширенням географії надання послуг телекомунікаційного зв'язку.

Собівартість реалізованої продукції за період 2015-2017 рр. впала на 599 тис. грн, або 0,37%. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) суттєво менше розміру виручки від реалізації. Як стверджують спеціалісти підприємства послуги підприємства є конкурентоспроможними за ціною, адже як зазначалося раніше – це компанія дискаунтер на ринку.

Від господарської діяльності за період 2017 р. підприємство ПрАТ «ВФ

Україна» отримало прибутки у порівнянні із 2015 р. (+597118 тис.грн або 12,43%), але як видно по 2016 р. – це було навіть його зменшення на 8,21% у порівнянні із 2015 р.

В 2017 році в порівнянні з відповідним періодом 2015 року чисельність всього персоналу зменшилася на 144 особи або на 5,05 %, а фонд оплати праці становив: у 2015 р. – 542689 тис. грн., у 2016 р. – 619726 тис. грн., у 2017 р. – 682692 тис. грн. У той же час, за три роки фонд заробітної плати помітно зріс на 140003 тис. грн. або на 25,80%.

За період 2015-2017 рр. продуктивність праці зросла лише на 383,26 тис. грн. або на 10,83%. Тому в кожний конкретний період на підприємстві ПрАТ «ВФ Україна» треба використовувати ті резерви, що дають максимальну економію праці за мінімальних витрат. Необхідною умовою виявлення і використання резервів є їхня кількісна оцінка.

Кредитів в банку ПрАТ «ВФ Україна» немає. Згідно даних Звіту про фінансові результати довгострокові зобов'язання і забезпечення підприємства становлять 92 494 тис. грн., у тому числі інші довгострокові зобов'язання - 31 284 тис. грн., довгострокові забезпечення - 61 210 тис. грн.

Поточні зобов'язання і забезпечення становлять 6 233 277 тис. грн., у тому числі поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги - 1 681 620 тис. грн.; розрахунками з бюджетом - 172 832 тис. грн., у тому числі з податку на прибуток - 113 420 тис.грн.; розрахунками зі страхування - 7 665 тис.грн., розрахунками з оплати праці - 19 027 тис.грн.

Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами - 77 827 тис. грн. Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками - 3027258 тис. грн. Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків - 266 682 тис. грн. Поточні забезпечення - 279 014 тис. грн. Доходи майбутніх періодів - 668 010 тис. грн. Інші поточні зобов'язання - 33 342 тис. грн.

Показники фондівдачі у 2015 р. були менші нормативу, що рекомендується спеціалістами (в межах 3,0). Тобто на одиницю фондів припадає менше одиниць продукції (в 2015 р. – 0,9), а вже у 2016 р. – 1,55,



та у 2017 р. – 1,81. Рентабельність підприємства ПрАТ «ВФ Україна» в період 2015-2017 рр. зменшилася на 6,29, тобто підприємство не показало ніякого прогресу. Пояснити ситуацію можна тим, що на даний час в економіці ще спостерігаються складні кризові процеси. В таких умовах вкрай важливо шукати доступні резерви підвищення рентабельності, які дозволи б суб'єктам господарювання проводити безперебійну діяльність, здійснювати просте та розширене відтворення.

Підприємство ПрАТ «ВФ Україна» повинне використовувати як наявні на підприємстві внутрішні можливості підвищення ефективності роботи суб'єкта господарювання, так і пристосовувати до зовнішніх впливів та використовувати їх для підвищення результуючого показника роботи. Внутрішніми факторами підвищення рентабельності є організаційно-управлінські чинники, матеріально-технічні чинники, фінансові чинники, кадрові чинники. Щодо зовнішніх чинників, то сюди відносяться адміністративні, зовнішньоекономічні, ринкові чинники.

За період 2015-2017 рр. підприємство зменшило розмір прибутку на 216200 тис. грн. або на 8,92%, тис самим погіршивши свій фінансовий результат.

Розглянемо структуру та динаміку джерел формування прибутку підприємства ПрАТ «ВФ Україна» за 2015-2017 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Джерела формування прибутку підприємства  
Україна» в 2015-2017 рр. ПрАТ «ВФ**

№пор	Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення 2017 р. до 2015 р.	
					Абс тис.грн.	Відн. %
1	Чистий дохід від реалізації (без ПДВ), тис.грн.	10087908	11175861	11745324	1657416	16,43
2	Валовий прибуток, тис.грн.	4802577	4408130	5399695	597118	12,43
3	Інші операційні доходи, тис.грн.	2774468	757807	742056	-2032412	-73,25
4	Інші фінансові доходи, тис.грн.	264762	99450	82252	-182510	-68,93
5	Інші доходи, тис.грн.	18235	57107	54081	35846	196,58
6	Чистий фінансовий результат прибуток, тис.грн.	2422663	1287803	2206463	-216200	-8,92

Як видно із результатів табл. 2.4 по більшості статей джерел формування прибутку у 2017 р. спостерігається падіння у порівнянні із 2015 р. Суттєве зниження показника зафіксовано по статті інші операційні доходи, які впали на 73,25%, чистий фінансовий результат за три роки погіршився на 9,92%.

У той же час, окремо порівнюючи 2017 р. із попереднім роком, то варто відмітити, що ПрАТ «ВФ Україна» за підсумками 2017 року одержала чистий прибуток на 2,2 млрд грн, що на 76% вище показника 2016 року. Згідно з повідомленням прес-служби оператора, виручка компанії за минулий рік збільшилася на 7,2% - до 11,9 млрд грн, а показник OIBDA (операційний дохід до вирахування амортизації основних засобів і нематеріальних активів) збільшився на 36,6% і склав 5,2 млрд грн.

Не зважаючи на нібито-то із першого погляду суттєвий ривок, компанії не вдалося вийти на рівень 2015 р. по розміру чистого прибутку.

Факторами підвищення прибутковості підприємства ПрАТ «ВФ Україна» можуть послуг. Перш за все, необхідно більше уваги приділяти підвищенню швидкості руху оборотних коштів, домагатися максимально швидкого просування «пакету послуг» від виробника до споживача. Має також місце збільшення обсягів надання (покриття) своїми послугами; скорочення витрат на виробництво послуг за рахунок підвищення рівня продуктивності праці, економічного використання матеріалів, палива, електроенергії, обладнання тощо; усунення причини виникнення перевитрат фінансових ресурсів на управлінські і комерційні цілі.

Елементи операційних витрат ПрАТ «ВФ Україна» за 2015-2017 рр. зменшилася виглядають наступним чином (табл. 2.5).

**Елементи операційних витрат ПрАТ «ВФ Україна» в 2015-2017 рр.**

№ пор	Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення 2017р. до 2015 р.	
					Абс. тис.грн.	Відн. %
1	Матеріальні затрати, тис.грн.	3547174	4537584	3847369	300195	8,46
2	Витрати на оплату праці, тис.грн.	542689	619726	682692	140003	25,80
3	Відрахування на соціальні заходи, тис.грн.	165272	113044	125879	-39393	-23,84
4	Амортизація, тис.грн.	1791681	2379718	2755761	964080	53,81
5	Інші операційні витрати, тис.грн.	3914072	2740672	2377369	-1536703	-39,26
6	Разом, тис.грн.	9960888	10390744	9789070	-171818	-1,72

Як свідчать дані табл. 2.5 за період 2015-2017 рр. елементи операційних витрат ПрАТ «ВФ Україна» доводилося дещо скорочувати. Так, за три роки скоротилися відрахування на соціальні заходи на 39393 тис. грн. або 23,84% та інші операційні витрати на суму 1536703 тис. грн або 39,26%. [37]

Таким чином, результати аналізу основних показників діяльності підприємства ПрАТ «ВФ Україна» за 2015-2017 рр. свідчать про потребу у поліпшенні деяких показників. Зараз діяльність підприємства орієнтована на розширення клієнтської бази, удосконалення збутової політики, що дасть змогу за рахунок надходження коштів поліпшити фінансовий стан підприємства.

Варто зазначити, що надалі потребує більш детальної деталізації сама модель взаємодії диспозитивного і тактичного контролінгу для ПрАТ «ВФ Україна», розрахунок розміру можливого отриманого прибутку за

рахунок оптимізації деяких техніко-технологічних процесів. Також потрібні дослідження інформаційного забезпечення систем контролінгу на підприємстві ПрАТ «ВФ Україна» (програмне забезпечення, збір та обробка мета-даних, групування та розподіл сигналів в сфері фіксованого зв'язку та рухомого (мобільного) зв'язку) тощо. Мова має йти передусім про системно-орієнтований контролінг.

Додамо, що виробничий процес в телекомунікаційній сфері не закінчується на одному підприємстві. У створенні послуги беруть участь кілька територіально віддалених, організаційно і фінансово самостійних операторів, які при її наданні користувачам виконують різні технологічні операції. При цьому вони охоплюють практично всі населені пункти і утворюють єдину телекомунікаційну мережу країни. Тому передусім має бути чітко організована система взаємодії всіх учасників процесу виробництва телекомунікаційних послуг.

З техніко-технологічної точки зору ця особливість вимагає єдності в побудові телекомунікаційної мережі ПрАТ «ВФ Україна», наявності ефективного техніко-технологічного механізму по використанню спільного обладнання, дотримання єдиних правил технічної експлуатації і т. д., а з економічної – наявності умов для справедливого економічного партнерства всіх залучених до процесу надання послуг оператора, що забезпечить його комерційні інтереси в умовах ринкових відносин. Йдеться, перш за все, про взаємні розрахунки за виконані роботи з надання послуг споживачам, платі за національний роумінг, пропуску трафіку до телекомунікаційних мереж та їх об'єднання (доступі до сумісного обладнання мереж).

Досвід показує, що в сучасних умовах діяльності телекомунікаційний оператор ПрАТ «ВФ Україна» подекуди сам собі створює більшість організаційно-економічних проблем, що виникають в процесі операційної діяльності. Тому органам управління цим питанням слід приділяти особливу увагу.

Якщо проаналізувати «карту» процесу надання телекомунікаційних послуг, то можна виявити, що більша частина із здійснюваних операцій не

приносила кінцевому клієнту (споживачу послуг) ніякої додаткової користі, за яку він був би готовий додатково платити. Більшість операцій навіть не орієнтовані на вимоги внутрішнього споживача в особі керівництва компанії або зовнішнього споживача в особі регулюючих органів. Іншими словами, це в чистому вигляді втрати, що не створювали жодної додаткової вартості, та були пов'язані з особливостями побудови інформаційної системи.

Щодо оцінювання ефективності управління реалізації робіт, послуг підприємства ПрАТ «ВФ Україна», то маємо наступну картину (табл. 2.6, табл. 2.7).

Таблиця 2.6

**Показники ефективності управління та результативності надання послуг підприємства ПрАТ «ВФ Україна» в 2015-2017 рр.**

№ пор	Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення 2017 р. до 2015 р.	
					Абс.	Відн. %
1	Частка кваліфікованого персоналу відділу збуту (%)	68,5	71,5	75,5	7,0	10,2
2	Частка кваліфікованого персоналу відділу технічного забезпечення (%)	62,4	64,5	71,2	8,8	14,10
3	Частка кваліфікованого персоналу відділу контролінгу (%)	61,8	74,5	71,9	10,1	16,34
4	Частка витрат на навчання працівників відділу збуту (%)	17,0	15,5	17,5	0,5	2,9
5	Рівень віддачі інвестицій в навчання відділу збуту (к)	0,7	0,8	0,9	0,2	28,5
6	Коефіцієнт плинності кадрів (к)	0,02	0,01	0,05	0,03	15,0
7	Кількість виконаних завдань (конкретної роботи) на 1 працівника (од. / люд)	1238	1579	1987	749	60,5

Як свідчать результати табл. 2.6 показники ефективності управління реалізації робіт, послуг у 2017 р. значно кращі попередніх років. Окремо слід вказати на ситуацію із плинністю кадрів, яка за три роки становить 5 %, що пояснюється незадовільним рівнем оплати праці та перевищеним навантаженням на 1 працівника як відділу збуту, так і інших працівників.

В цілому, на 1 працівника йде на день для вирішення від 5 до 8 різних задач. Це, як правило питання технічного забезпечення, надання сервісних послуг, невідповідності оплати наданим послугам, неуспішних з'єднань,

пошкоджених ліній тощо.

На це все витрачається час, який би мав витрачатися на більш корисні справи, зокрема на розробку інноваційних пакетів послуг, сервісів, тощо.

Навантаження у 2017 р. порівняно із 2016 р. зросло на 1 працівника на 25,84; у 2016 р. у порівнянні із 2015 р. на 27,5%. За три роки це «вилілося» у 60,5%.

Таблиця 2.7

**Показники оцінки за напрямом «робота з клієнтами» ПрАТ «ВФ Україна» в 2015-2017 рр.**

№ пор	Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення 2017 р. до 2015 р.	
					Абс.	Відн. %
1	Частка стабільних клієнтів (%)	95,8	93,5	96,3	0,5	0,5
2	Частка залучених клієнтів (%)	6,2	9,5	10,1	3,9	62,9
3	Частка клієнтів, що «перейшли» на наступний рік (%)	95,0	88,0	97,5	2,5	2,6
4	Витрати на залучення нових клієнтів (%)	15,0	16,5	15,5	0,5	3,3
5	Надійність поставок (к)	1	0,5	1	х	х
6	Швидкість обслуговування клієнтів (к)	0,85	0,80	0,9	0,05	5,9
7	Частка скарг на замовлення (%)	0,2	0,1	0,2	х	х
8	Швидкість реакції на претензії клієнтів (к)	0,35	1,0	0,5	0,15	42,9
9	Гнучкість виконання замовлення (%)	10,5	12,5	11,5	1	9,5
10	Гнучкість терміну доставки (%)	5,5	7,5	8,0	2,5	45,5
11	Гнучкість оплати (%)	25,0	27,5	30,0	5	20,0
12	Широта асортименту (к)	1	1	1	х	х

Як свідчать результати табл. 2.7 протягом 2015-2017 рр. підприємство ПрАТ «ВФ Україна» працювало у своїй більшості із стабільними клієнтами, адже частки залучених клієнтів є незначними – відповідно 6,2 %, 9,5 % та 10,1 % у 2015, 2016 та 2017 р. На залучення нових клієнтів підприємство витрачає в середньому 15,5 %. Гнучкість виконання замовлення знаходиться в середньому в межах 11,5 %. Щодо оплати, то приблизно 30 % – це розстрочка платежів.

Говорячи про ефективність управління ПрАТ «ВФ Україна», то її можна значно підвищити, орієнтуючись на передові досягнення у цій галузі знань.

В цілому, результати організаційно-економічної характеристики підприємства ПрАТ «ВФ Україна» у грошовому еквіваленті підтверджують необхідність зосередження уваги на деяких процесах контролінгу передусім

техніко-технологічних процесів, побудови більш точної інформаційної системи контролю операційних процесів, контролінгу роботи працівників, поліпшення продуктивності праці.

За результатами вивчення практичних аспектів системи контролінгу на підприємстві ПрАТ «ВФ Україна» сформулюємо головні висновки.

Підприємство ПрАТ «ВФ Україна» являється другим за величиною оператором мобільного зв'язку в Україні. Для забезпечення намічених цілей серед усіх відомих видів контролінгу (оперативний, стратегічний, диспозитивний, тактичний тощо) серед інших видів для підприємства ПрАТ «ВФ Україна» найбільш ґрунтовними (первинними) зосереджено особливу увагу.

Результати тактичного та диспозитивного контролінгу ПрАТ «ВФ Україна» в сфері фіксованого зв'язку та в сфері рухомого (мобільного) зв'язку продемонстрували неоднозначні результати. У той же час показники ефективності управління у 2017 р. значно кращі попередніх років. Хоча проблемою залишається те, що на 1 працівника йде на день для вирішення від 5 до 8 різних задач (технічного забезпечення, надання сервісних послуг, невідповідності оплати наданим послугам, неуспішних з'єднань, пошкоджених ліній) тощо.

Модель взаємодії диспозитивного і тактичного контролінгу для ПрАТ «ВФ Україна» має бути переглянута та істотно скоригована зважаючи на поточну ситуацію на підприємстві, адже даний суб'єкт господарювання потребує істотно нового системно-орієнтованого контролінгу. Не викликає сумнівів, що вирішення вище перелічених проблем суттєво поліпшить фінансово-економічний стан підприємства ПрАТ «ВФ Україна»

Для цього потрібно уважно вивчати і відслідковувати ситуацію, накопичувати дані, знання, інформацію і досвід, аналітично і критично сприймати те, що відбувається і нові тенденції.

## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

#### 3.1 Розробка системи стратегічного контролінгу в ПрАТ «ВФ Україна»

Необхідність розробки системи стратегічного контролінгу в ПрАТ «ВФ Україна» зумовлена передусім об'єктивними процесами сучасного етапу розвитку телекомунікаційної галузі, прискоренням темпів науково-технічного прогресу, посиленням суперництва і вимог ринку.

В ПрАТ «ВФ Україна» відповідно до стратегії розвитку успішно проводиться трансформація операційної діяльності, впроваджуються сучасні методи оцінки роботи персоналу і системи мотивації, оцінювання результативності роботи сервісних відділів. Реалізуються нові програми для працівників різного рівня і стажистів.

У сегменті масових послуг були запропоновані нові продукти, зокрема, інтерактивне TV, істотно розширено географію надання доступу до Інтернету, запропоновані нові для компанії технології широкосмугового доступу - VDSL і FTTH GPON. У бізнес-сегменті збільшилася частка ринку, виведені на ринок нові IP- і IT-послуги. В обох напрямках істотно зросла частка підключення нових клієнтів по оптичним каналам. Усе це, безумовно, потребує ретельної організації контролінгу.

З'єднання можливостей інформаційних технологій з інноваційним управлінням зумовлює формування сучасної системи контролінгу, яка представляє собою механізм інформаційного та аналітичного забезпечення менеджменту необхідними системними відомостями в рішенні он-лайн в будь-яких просторових масштабах. Служба контролінгу в ПрАТ «ВФ Україна» має створюватися як інноваційна система.

Під алгоритмом створення та впровадження системи контролінгу слід розуміти визначений порядок або послідовність процесу її формування та впровадження на підприємстві [8, с.2]. Формування та впровадження системи контролінгу на



підприємствах являє собою систему організованих заходів, здійснюваних поетапно в послідовності, проілюстрованій нижче (рис. 3.1):

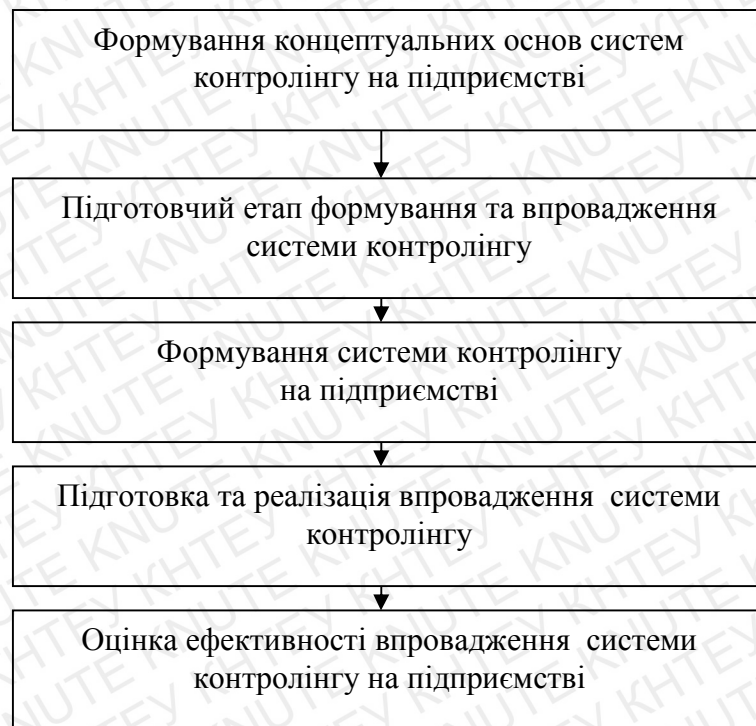


Рис. 3.1 Основні етапи формування та впровадження системи контролінгу на підприємстві [15]

I етап. «Формування концептуальних основ системи контролінгу на підприємстві» включає [15, с. 255]:

- формування філософії контролінгу (визначення принципів, цілей, завдань, функцій, методів та інструментів контролінгу);
- інформаційне та технологічне забезпечення системи контролінгу.

II етап. «Підготовчий етап формування і впровадження системи контролінгу на підприємстві» [15, с. 255]

На даному етапі слід:

- визначити стратегічні цілі розвитку підприємства, його місію;
- проаналізувати стан фінансово-господарської діяльності підприємства;
- оцінити внутрішні і зовнішні передумови;
- проаналізувати внутрішні та зовнішні фактори, що визначають вимоги до

системі контролінгу;

- оцінити існуючі елементи контролінгу на підприємстві;
- прийняти рішення про створення системи контролінгу на підприємстві.

Побудова і функціонування системи контролінгу має сприяти насамперед досягненню стратегічної мети підприємства. Виходячи із цього спочатку необхідно вирішити, що саме буде контролюватися, знайти так звані точки контролю. Основною причиною впровадження контролінгу може бути бажання знизити собівартість продукції і робіт ті отримати максимальний прибуток.

Але слід зазначити, що контролінг допомагає не тільки знижувати собівартість, отримувати дохід і прибуток, але і контролювати якість продукції (робіт, послуг) і відповідність стандарту ISO 9001 [27]. Впровадження контролінгу дасть можливість своєчасно отримувати інформацію про всі відхилення від норми і запобігати проблемам задовго до їх виникнення. Система дозволяє відстежувати всі помилки, допущені співробітниками. Таким чином, вибір контрольних точок фактично означає постановку цілей, яких підприємство хоче досягти завдяки контролінгу.

Аналіз практики управління на вітчизняних підприємствах показує, що в якості спонукаючих мотивів для розробки і впровадження системи контролінгу має місце ряд передумов за напрямками: організація, планування і бюджетування, закупівлі, персонал, система інформаційного забезпечення і звітність.

Можна стверджувати, що на кожному підприємстві, де є система управління, існують ті чи інші елементи контролінгу, та через відсутність взаємозв'язку (і взаємовпливу) між ними відсутня і система контролінгу на даних підприємствах.

Система контролінгу в найбільшій мірі відповідає потребам сучасного управління підприємствами, як малими, середніми, так і великими, допоможе їм вирішувати найбільш нагальні та самі нестандартні питання. Контролінг створює умови для ефективного реалізації всіх без винятку функцій

менеджменту в їх органічній єдності, в постійному підвищенні якості управлінських рішень [59, с. 5].

Системи контролінгу оптимальної в однаковій мірі для всіх підприємств не існує, тому для кожного підприємства необхідно створювати спеціально свою систему, адаптовану до зовнішніх і внутрішніх факторів.

До внутрішніх факторів впливу слід віднести організаційну структуру і розмір підприємства; технологічні особливості, технологію обробки інформації; наявність достатньої кількості фінансових ресурсів; рівень, кваліфікацію, професійний досвід, підприємницьке мислення персоналу; психологічний клімат в колективі та інші [6, с. 89].

До зовнішніх факторів впливу відносяться: рівень конкуренції підприємств на ринку; державне регулювання діяльності підприємств; взаємодія із постачальниками та контрагентами, обладнання та інших ресурсів; взаємодія із замовниками [6, с. 89].

Головна вимога керівника підприємства до системи контролінгу — оперативність подання інформації, її якість (достовірність).

Основна інформація і попередні дослідження на даному етапі призводять до прийняття рішення про необхідність формування та впровадження системи контролінгу на підприємстві, що і завершує даний етап.

Для успішного функціонування системи контролінгу необхідним є створення служби контролінгу, тому на III етапі «Формування системи контролінгу на підприємстві» слід [15, с. 257]:

- сформувати функціональну і організаційну структури служби контролінгу;
- розробити внутрішні нормативні документи контролінгу: Положення про службу контролінгу та Посадові інструкції контролерів;
- вибрати інструментарій, за допомогою якого можна буде досягнути мети і вирішення завдання контролінгу;
- автоматизувати систему контролінгу.

Під організацією (впровадженням) контролінгу розуміють його місце в організаційній структурі підприємства.

Доцільно відзначити, що на великих підприємствах, як правило, створюються спеціалізовані підрозділи або служба контролінгу, на малих підприємствах функції контролінгу виконує керівник.

Одним з головних завдань служби контролінгу є створення оптимальної структури служби та характеру підпорядкованості, забезпечення своєчасного і якісного обміну інформацією між службами підприємства, формування фінансової структури підприємства з виділенням центрів відповідальності (ЦО) з урахуванням існуючої організаційної структури підприємства.

Для вирішення даного завдання необхідно [15, с. 258]:

- створення незалежної служби контролінгу, підпорядкованої генеральному директору;
- розробка положення про службу контролінгу;
- розробка посадових інструкцій фахівців контролінгу;
- вибудовування взаємодії служби контролінгу з іншими службами підприємства.

Виходячи зі специфіки та особливостей діяльності підприємства, можна рекомендувати службу контролінгу в складі наступних фахівців:

- Начальник служби;
- Контролер з планування та бюджетування;
- Контролер з обліку, аналізу та контролю;
- Контролер із закупівель та виробництва;
- Контролер-фахівець з інформаційних систем.

Служба контролінгу створюється з метою організації інформаційно-аналітичної та методичної системи підтримки керівництва підприємства та керівників його служб при прийнятті ними управлінських рішень для забезпечення його тривалого функціонування і розвитку.

Автоматизація системи контролінгу підприємства передбачає використання сучасних та ефективних програмних продуктів, наприклад, 1С: «Підприємство», з яким сумісні багато програм, які вирішують ряд інших завдань автоматизації процесів бюджетування, фінансового аналізу, ведення

управлінського обліку, контролю виконання робіт, які забезпечують одноразове введення даних.

На IV етапі «Підготовка та реалізація впровадження системи контролінгу на підприємстві» необхідно [15, с. 259]:

- дати оцінку альтернативних варіантів планованих заходів;
- вибрати оптимальний спосіб впровадження контролінгу;
- реалізувати впровадження системи контролінгу.

Останній V етап при побудові системи контролінгу — це «Оцінка ефективності впровадження системи контролінгу».

Ефективність системи контролінгу може бути оцінена через різні показники, які будуть розглянуті детальніше нижче.

Зміст заходів на кожному етапі конкретизовано у вигляді алгоритму на рис. 3.2.



Рис. 3.2 Формування концептуальних засад системи контролінгу

Доцільно зауважити, що процес впровадження контролінгу на підприємстві не закінчується з реалізацією плану заходів щодо впровадження контролінгу. За функціонуванням системи контролінгу повинен здійснюватися систематичний контроль з періодичним аналізом ефективності функціонування. Критерії ефективності розглянемо детальніше.

Оцінка діяльності підприємства здійснюється за допомогою певної системи показників. Ці показники не можуть бути однаковими для різних підрозділів, зважаючи на специфіку їх функціонування, але є деякі загальні вимоги до змісту і формування таких показників. Коротко розглянемо ці вимоги.

З огляду на представлений рис. 3.2 важливо додати, що показники підрозділів мають бути узгоджені з показниками роботи підприємства, утворювати з ними єдину систему показників і водночас ураховувати специфіку діяльності підрозділу. Необхідність взаємоув'язки показників по вертикалі (підприємство – відділ – робоче місце тощо) впливає з єдності цілей діяльності підрозділів усіх рівнів – випуск продукції (створення послуги) згідно з установленими потребами з мінімальними витратами, що на рівні підприємства забезпечує максимальний прибуток.

Показники, за якими здійснюється контроль і оцінювання діяльності, повинні мати кількісний вимір на основі оперативного і бухгалтерського обліку. Без налагодженого належним чином кількісного обліку економічні показники втрачають свою об'єктивну основу та економічне значення, перестають бути важелями управління. У принциповій схемі, що лежить в основі економічного управління будь-яким підрозділом (планування – оцінювання на основі обліку – мотивація), облік відіграє надзвичайно важливу роль. На багатьох вітчизняних середніх і великих підприємствах деякі важливі показники не застосовують у низових підрозділах через низький рівень організації їх обліку або його відсутність взагалі. Це стосується передусім показника витрат у відділах (дільницях) тощо [ 21, с. 123].

Показники мають бути порівнянними в межах планово-оцінювальних періодів. Це означає, що на різних етапах розрахункового (планового, звітного)

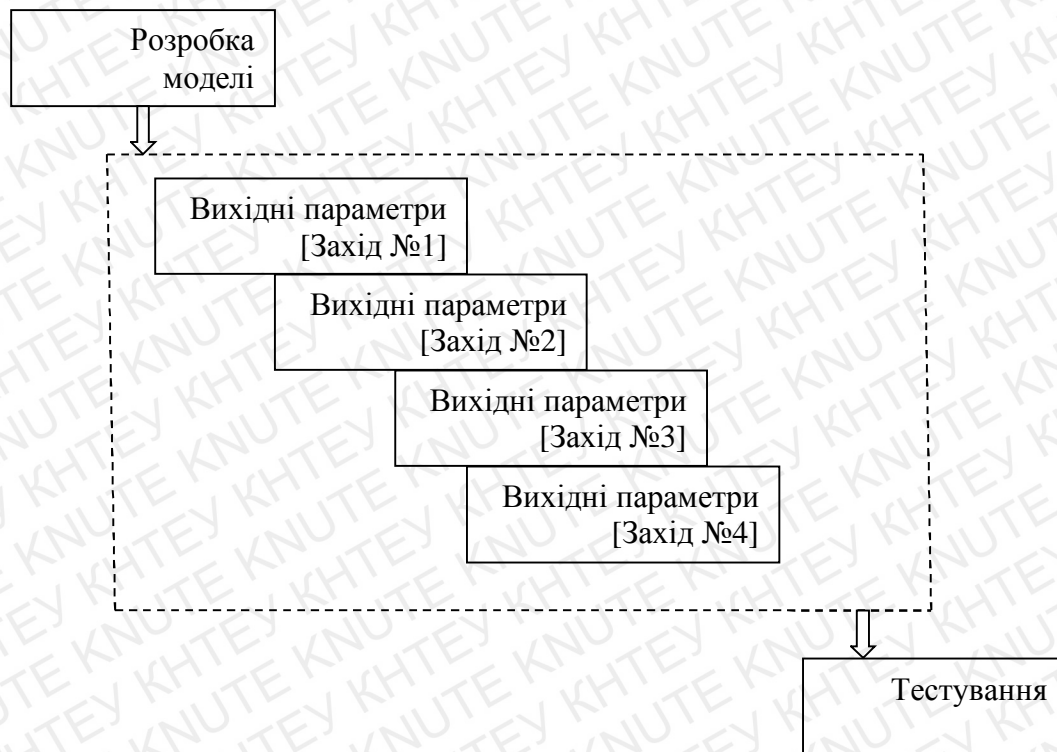
періоду зміст і методика обчислення планових і фактичних показників мають бути однаковими. Актуальною ця вимога є передусім стосовно визначення обсягу виробництва і показників, що обчислюються на його основі (продуктивності праці та інших факторів виробництва, скоригованих планових витрат на фактичний обсяг продукції та ін.). Так, для вимірювання обсягу продукції в дільницях, відділах на практиці широко застосовується такий вимірник, як норма-години, в основу якого покладено норми часу на виготовлення продукції. Але, як відомо, такі норми змінюються в часі при зміні трудомісткості робіт. Тому для порівняння обсягів продукції, виготовленої у різні календарні періоди, їх планових і фактичних величин цей показник слід обчислювати у стабільних (незмінних) норма-годинах. Якщо з цією метою використовуються діючі поточні норми, то їх треба скоригувати відповідно до проведених змін [ 21, с. 123].

При оцінці роботи підрозділів особливе значення має порівнянність такого важливого показника, як витрати (собівартість продукції). Це стосується складу витрат, методики їх обчислення, розподілу непрямих витрат, розмежування чинників впливу на відхилення фактичних витрат від планових на залежні (регульовані) та незалежні (нерегульовані) від місця їх виникнення та ін.

Цілі і результати управління на основі контролінгу ПрАТ «ВФ Україна» будуть зволитися до наступного:

- зростання задоволення запитів споживачів;
- підвищення ступеня задоволення побажань співробітників;
- інновації у виробництві послуг і сервісі;
- підвищення рентабельності послуг;
- зростання річного доходу.

Модель системи стратегічного контролінгу в ПрАТ «ВФ Україна» представлено на рис. 3.3.



Пояснення:

Захід № 1 – контроль оптимізації планування та бюджетування

Захід № 2 – контроль обліку, аналізу, аудиту

Захід № 3 – контроль закупівель на виробництва послуг / оцінка неуспішно наданих послуг, сервісів

Захід № 4 – контроль роботи інформаційних систем

Рис. 3.3 Модель системи стратегічного контролінгу в ПрАТ «ВФ Україна»

*Джерело: Побудовано автором на основі даних розділу 2*

Одним з основних напрямків розвитку системи управління підприємством ПрАТ «ВФ Україна» з метою забезпечення його конкурентоспроможності в даний час може служити розробка і застосування концепції контролінгу, яка виступає стрижнем, навколо якого об'єднуються основні елементи організації і управління діяльністю підприємства в сучасних умовах, а саме:

– забезпечення «прозорості» системи обліку витрат, що дозволить встановити причини їх виникнення і визначити їх господарсько-виправдану величину;



- забезпечення задовільного рівня відповідальності і мотивації персоналу, його орієнтації на зниження рівня витрат (на ремонт, переоснащення тощо) і підвищення ефективності діяльності підприємства;
- забезпечення підвищення оперативності отримання фактичної інформації про поточну діяльність філій в цілому (розрахунки, наявність фінансових ресурсів і т.п.);
- забезпечення досконалості, з точки зору вирішення, управлінських завдань системи внутрішньої фінансової звітності, зокрема оптимізація фінансової дисципліна лінійних підрозділів;
- уникнення обмеженої ефективності процедур планування доходів, витрат і фінансових потоків;
- налагодження системи первинного документообігу.

Контролінг в ПрАТ «ВФ Україна» має сприяти оптимізації організаційно-функціональної структури компанії, визначаючи функціональне призначення і вертикально-горизонтальні зв'язки основних структурних підрозділів кожного філіалу, що беруть участь в бізнесі. В рамках цього процесу вдосконалюється схема управління і розподілу функцій між службами підрозділів. Формалізується і фінансова схема компанії – надається опис послуг, що надаються лінійними підрозділами компанії один одному і зовнішнім контрагентам, здійснюється побудова схем.

Контролери мають організувати і супроводжувати управлінський процес вибору цілей, планування і регулювання, а також нести відповідальність за досягнення поставлених цілей Планування, аналіз результатів, звітність і розробка коригуючих заходів у разі виникнення якихось відхилень має бути здійснена невідкладно.

Саме тому, можна запропонувати наступну функціональну структуру службу контролінгу для ПрАТ «ВФ Україна» (рис. 3.4)

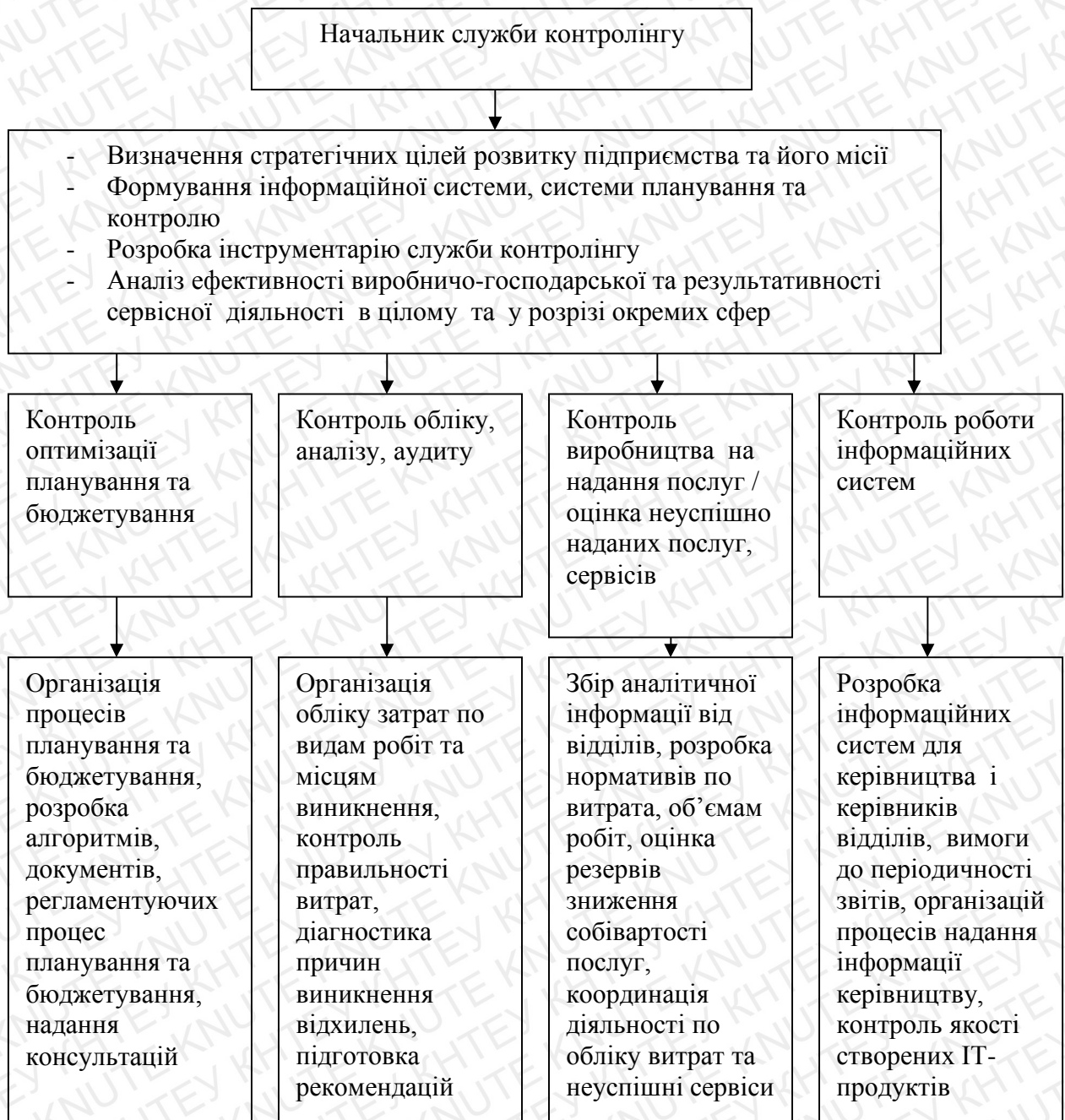


Рис. 3.4 Функціональна структура служби контролінгу для  
ПрАТ «ВФ Україна»

*Джерело: побудовано автором*

Система стратегічного контролінгу на підприємстві ПрАТ «ВФ Україна» має передбачати ідентифікацію вихідних імператив її впровадження, які можна об'єднати умовно і в окремі групи: змінних факторів зовнішнього середовища; внутрішньо-економічного механізму підприємства; наявності фахівців управлінського складу належного рівня; формування управлінських рішень; реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Таким чином, контролінг в ПрАТ «ВФ Україна» має стати системою інформаційно-аналітичної та методичної підтримки керівників в процесі аналізу, планування, прийняття управлінських рішень та контролю за всіма функціональними сферами діяльності компанії, особливо у частині відхилень та необґрунтованих витрат на ремонт.

### **3.2 Прогнозна оцінка ефективності системи стратегічного контролінгу в ПрАТ «ВФ Україна»**

Розглянуті попередньо у роботі напрями орієнтації елементів стратегічного контролінгу в ПрАТ «ВФ Україна» (орієнтацією на облік; інформацію; координацію планування й контролю та загальноуправлінської системи; на інтеграцію взаємодії підрозділів, управління відхиленнями по витратам тощо) дають змогу сформуванню бажану систему контролінгу відповідно до філософії управління та організаційної структури підприємства.

Окремо це дозволяє оцінити можливі результати, ґрунтуючись на кількісних та якісних критеріях.

Тож, для кількісної оцінки ефективності системи стратегічного контролінгу в ПрАТ «ВФ Україна» можуть бути застосовані такі показники, як: динаміка додаткової вартості, зростання ринкової вартості компанії, оцінки продуктивності праці, зростання частки ринку, приріст обороту, показники рентабельності грошового потоку, рівень (%) зниження операційних ризиків тощо.

Для аналізу основних показників у прогнозованому періоді складено табл. 3.1 та табл. 3.2.

**Прогнозні показники оптимізації прибутковості підприємства  
ПрАТ «ВФ Україна»**

№ пор	Показники	2017р.	Прогнозний рік 2018р.	Відхилення	
				тис.грн.	%
1	Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	11745324	12097685	352361	3,0
2	Інші операційні доходи, тис.грн.	742056	745766	3710	0,5
3	Всього оптимізовано доходу, тис.грн.	356071,0 або 3,5%			

Деталізуючи інформацію табл. 3.1 додамо, що зростання чистого доходу (на 3%) планується збільшити за рахунок нарощення клієнтської бази; інші операційні доходи (на 0,5 %) наростити за рахунок доходу від відшкодувань за рахунок раніше списаних активів, одержання субсидій.

Всього нарощення доходу планується одержати у сумі 356071,0 тис.грн або 3,5%.

Враховуючи підвищення вимог клієнтів до сервісу, оптимізація витрат в ПрАТ «ВФ Україна» повинна відбуватися не внаслідок зниження якості обслуговування чи скорочення кількості працівників, а завдяки [28]:

- чіткому формулюванню стратегічних та оперативних цілей підприємств;
- створенню системи обліку витрат, зокрема, витрат на усунення недоліків (неуспішних з'єднань, викликів, збоїв у «чистоті» з'єднання, недоставлених текстових повідомлень SMS тощо);
- встановленню показників результативності центрам відповідальності та усім працівникам, впровадженню відповідної до цього системи мотивації;
- підвищенню важливості контролінгу, зокрема операційного контролінгу;
- створенню інформаційної системи, яка відповідає можливостям опрацювання інтерфейсів фінансово-бухгалтерської системи та системи обслуговування.

Щодо оптимізації витрат завдяки налагодженій роботі служби контролінгу ПрАТ «ВФ Україна», то для аналізу основних показників по

витратам у прогнозованому періоді складено табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Прогнозні показники оптимізації витрат підприємства ПрАТ «ВФ Україна»**

№ 3.п	Показники	2017р.	Прогнозний рік 2018	Відхилення	
				тис.грн.	%
1	Матеріальні затрати	3847369	3905078	57709	1,5
2	Інші операційні витрати	2377369	2448690	71321	3,0
3	Всього оптимізовано витрат, тис. грн.	129030 або на 4,5%			

Деталізуючи інформацію табл. 3.2 відмітимо, що розмір матеріальних витрат буд знижено на 1,5 %, інші операційні витрати завдяки усуненню прогалин із боку технічної частини буде оптимізовано на 1 %.

Всього зниження по витратам планується одержати у сумі 356071,0 тис. грн або 4,5 %.

Таким чином, підприємство ПрАТ «ВФ Україна» дозволить собі наростити загальний дохід у сумі 485101 тис. грн. або на 8% (рис. 3.5).

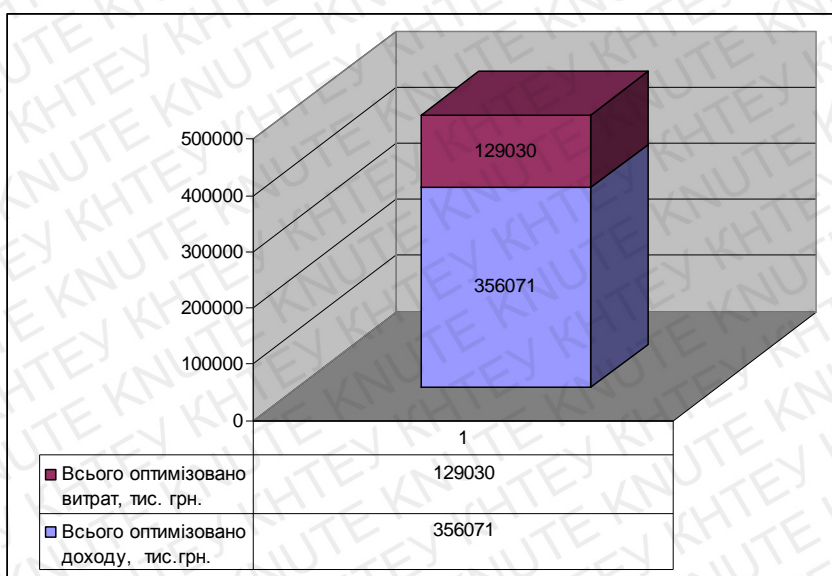


Рис. 3.5 Загальний ефект нарощування доходу від впровадження системи стратегічного контролінгу на ПрАТ «ВФ Україна»

Без сумніву, має місце і оцінка якісних параметрів ефективності системи стратегічного контролінгу в ПрАТ «ВФ Україна».

Серед явних отриманих переваг варто відзначити ряд наступних [23, с. 10]:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- прозорість надання оперативної інформації щодо недоліків та їх усунення;
- оприлюднення показників якості та технологічності наданих послуг, сервісів, використання сучасного швидкісного обладнання;
- прозорість фінансової звітності, управлінського обліку та аудиту;
- підвищення зацікавленості працівників у роботі на даному підприємстві.

Щодо оцінювання ефективності за напрямом «робота з клієнтами», то отримуємо наступні результати (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Прогнозні показники оптимізації за напрямом «робота з клієнтами»  
ПрАТ «ВФ Україна»**

№ пор	Показники	2017р.	Прогнозний рік 2018 (приріст),(%)
1	Частка стабільних клієнтів (%)	96,3	0,5
2	Частка залучених клієнтів (%)	10,1	25,0
3	Частка клієнтів, що «перейшли» на наступний рік (%)	97,5	2,5
4	Витрати на залучення нових клієнтів (%)	15,5	3,0
5	Надійність поставок (к)	1	х
6	Швидкість обслуговування клієнтів (к)	0,9	5,0
7	Частка скарг на замовлення (%)	0,2	х
8	Швидкість реакції на претензії клієнтів (к)	0,5	50,0
9	Гнучкість виконання замовлення (%)	11,5	5,0
10	Гнучкість терміну доставки (%)	8,0	50,0
11	Гнучкість оплати (%)	30,0	20,0
12	Широта асортименту (к)	1	1,5

Тож, використання послідовності етапів створення контрольно-інформаційної системи дозволить досягнути стійкого тривалого розвитку підприємства ПрАТ «ВФ Україна» через активізацію «контрольно-сигнальної» системи управління, створення передумов та використання методичного базису.

За результатами вивчення шляхів вдосконалення системи контролінгу на підприємстві ПрАТ «ВФ Україна» сформулюємо головні висновки.

Формування системи стратегічного контролінгу відповідно до стратегічних напрямів діяльності підприємства ПрАТ «ВФ Україна», філософії управління та організаційної структури підприємства потребує впровадження таких класифікаційних ознак концепцій контролінгу як: концепції з орієнтацією на облік; концепції з орієнтацією на інформацію; концепції з орієнтацією на координацію планування й контролю та загальноуправлінської системи; концепції з орієнтацією на інтеграцію, які враховують етапність еволюційного формування контролінгу як системи стратегічного управління підприємством і дають змогу формувати систему контролінгу.

Згідно з розглянутими вимогами встановлюється система показників, за якими планується, контролюється й оцінюється робота підрозділів.

Усі інші показники, що можуть застосовуватись у системі внутрішнього управління, є допоміжними і використовуються для деталізації контролінгу, його посилення в певних аспектах, стимулювання окремих напрямків роботи, збору інформації для аналізу тощо. До таких показників належать: ритмічність роботи, продуктивність праці, фондвіддача, рівень завантаження устаткування, трудомісткість продукції та ін [ 21, с. 125].

Якщо базою порівняння є планова (нормативна) величина показника, то оцінка здійснюється за критерієм ступеня виконання плану.

$$P_{\text{пл}} = \frac{A_{\text{ф}}}{A_{\text{пл}}} 100, \quad (2.1)$$

де  $P_{\text{пл}}$  — виконання плану за даним показником, %;

$A_{\text{ф}}$ ,  $A_{\text{пл}}$  — відповідно фактична і планова величини показника у встановленому вимірі.

Про ефективну роботу згідно з планом за такими показниками результативності, як обсяг продукції, прибуток, продуктивність, свідчить співвідношення  $A_{\text{ф}} \geq A_{\text{пл}}$  і, відповідно,  $P_{\text{пл}} \geq 100$ . Щодо показника витрат, то тут умова дотримання їх планового рівня зворотна —  $A_{\text{ф}} \leq A_{\text{пл}}$  і, відповідно,

$R_{пл} \leq 100$ . Вважається, що чим вищий ступінь виконання плану, тим краще працює певний підрозділ. Проте слід мати на увазі, що таке твердження справедливе тоді, коли планові показники належним чином обґрунтовані.

У процесі поглибленої аналітичної оцінки виявляються абсолютні та відносні відхилення фактичних величин показників від запланованих, аналізуються їх причини.

$$\Delta A = A_{\phi} - A_{пл}, \quad (2.2)$$

$$\Delta A = \sum_{i=1}^n \Delta A_i, \quad (2.3)$$

де  $\Delta A$  — загальне абсолютне відхилення фактичної величини показника від запланованої;

$n$  — кількість факторів (причин), що спричинили зазначене відхилення;

$\Delta A_i$  — відхилення внаслідок впливу  $i$ -го фактора.

Критерій виконання плану найбільш поширений для оцінки роботи внутрішньокоопераційних підрозділів, що не є центрами прибутку і мають обмежену свободу діяльності.

Для оцінки економічних процесів, діяльності підприємств та їхніх підрозділів досить широко застосовується критерій динаміки показників. У цьому разі фактична величина певного показника за звітний період порівнюється з фактичною його величиною за попередній період, тобто

$$P_d = \frac{A_{\phi}}{A_{\phi.б}} 100, \quad (2.4)$$

де  $P_d$  — відношення фактичних величин показника у звітному та попередньому періодах, %;

$A_{\phi.б}$  — величина певного показника в попередньому (базовому) періоді у встановленому вимірі.

Такі зіставлення можуть здійснюватися за ряд періодів, що дає змогу вивчати динаміку відокремлених показників і оцінювати тенденції в діяльності певних структур. Цей критерій більше підходить для оцінки роботи відносно самостійних підрозділів, діяльність яких оцінюється досить масштабно — з позиції динаміки обсягу продажу і прибутку.

На практиці можуть застосовуватися й інші бази порівняння показників і



критерії оцінки. Так, для ранжування підрозділів підприємства чи окремих працівників за певними показниками як базу порівняння можна взяти середню величину цього показника по всій сукупності. Тоді матимемо

$$P_{c_i} = \frac{A_{\phi_i}}{A_{\phi.c}} 100, \quad (2.5)$$

де  $P_{c_i}$  — відношення фактичної величини показника  $i$ -го підрозділу до середнього його рівня групи підрозділів, %;

$A_{\phi_i}$  — певний показник за звітний період  $i$ -го підрозділу;

$A_{\phi.c}$  — середня величина показника по групі підрозділів.

Таке порівняння є відносним і показує місце кожної структурної одиниці у загальній системі.

Оскільки оцінка роботи виробничих і невиробничих (відділів, служб) підрозділів здійснюється за кількома показниками, на деяких підприємствах практикують узагальнюючу оцінку у формі коефіцієнта трудового внеску (КТВ), у якому інтегруються певним чином зазначені показники. Отже, КТВ є узагальнюючою кількісною оцінкою кінцевих результатів діяльності підрозділів. Він може застосовуватись і для оцінки роботи окремих працівників.

Тоді цей інтегральний показник називають коефіцієнтом якості праці (КЯП).

Для визначення КТВ установлюється його нормативна величина, що дорівнює 1. Такий рівень КТВ відповідає випадку, коли планові завдання за всіма оцінними показниками виконано на 100%. Фактичний КТВ обчислюється коригуванням нормативної його величини на підвищувальні та понижувальні коефіцієнти, що враховують виконання плану за окремими показниками чи дотримання певних нормативів.

$$k_{т.в} = 1 + \sum_{i=1}^n k_{п_i} - \sum_{i=1}^n k_{з_i}, \quad (2.6)$$

де  $k_{т.в}$  — величина коефіцієнта трудового внеску;

$n$  — кількість показників, за якими оцінюється робота;

$k_{п_i}$  — підвищувальний коефіцієнт за  $i$ -й показник;

$k_{3i}$  — понижувальний коефіцієнт за  $i$ -й показник.

Підвищувальний (понижувальний) коефіцієнт визначається за формулою:

$$k_{pi}(k_{3i}) = (P_{пл i} - 100)h_i, \quad (2.7)$$

де  $P_{пл i}$  — виконання плану за  $i$ -м показником, %;

$h_i$  — норматив підвищення (зниження) КТВ за кожний процент перевиконання (недовиконання) плану за  $i$ -м показником у частках одиниці.

Таким чином, чим вищий КТВ, тим вищою є оцінка діяльності підрозділу чи окремого виконавця. Нормативи  $h_i$  встановлюються суб'єктивно з урахуванням ролі окремих показників у діяльності певних підрозділів. Величини КТВ враховуються в системі матеріального стимулювання.

Підсумовуючи зазначимо, що процес формування системи контролінгу складається із послідовності етапів: від формування концептуальних основ систем контролінгу на підприємстві до оцінки ефективності як заключного.

Система показників контролінгу включає як фінансові, так і не фінансові. Успішне використання комплексу показників на підприємствах дозволить підвищити фінансові показники діяльності, забезпечити стійкі конкурентні позиції.

У роботі визначено імперативи формування та реалізації стратегічного контролінгу на підприємстві ПрАТ «ВФ Україна» та запропоновано організаційну структуру підприємства із впровадженою «ною» функціональною структурою служби контролінгу. Пропонована структурно-логічна схема підтримки прийняття рішень повинна включати заходи, які базуються на досвіді та знаннях менеджера, а також використанні технологій автоматизованої підтримки прийняття рішень. Таке поєднання дозволяє систематизувати та структурувати наявну інформацію, дослідити альтернативні варіанти й обрати з них найбільш вдалі.

Нарощення доходу планується одержати у сумі 356071,0 тис.грн або 3,5%. Зниження по витратам планується одержати у сумі 356071,0 тис. грн або 4,5 %. В цілому, у результаті рекомендованих заходів підприємство ПрАТ «ВФ Україна» зможе наростити загальний дохід у сумі 485101 тис. грн. або на 8%.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами вивчення теоретичних та методичних основ системи контролінгу з'ясовано, що контролінг — це функціонально відособлений напрямок економічної роботи на підприємстві, зв'язаний з реалізацією фінансово-економічної функції у менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень. Контролінг не тотожний контролю: контроль займається фіксуванням і оцінкою вже здійснених фактів у діяльності підприємства, а контролінг націлений на перспективу.

Основні концепції контролінгу орієнтовані на: систему обліку; управлінську інформаційну систему; систему керування: з акцентом на контроль і планування, з акцентом на координацію.

Головні етапи формування та впровадження системи контролінгу на підприємстві виглядають наступним чином: формування концептуальних основ систем контролінгу на підприємстві; підготовчий етап формування та впровадження системи контролінгу; формування системи контролінгу на підприємстві; підготовка та реалізація впровадження системи контролінгу; оцінка ефективності впровадження системи контролінгу на підприємстві.

До системи показників контролінгу належать: ритмічність роботи, продуктивність праці, фондвіддача, рівень завантаження устаткування, трудомісткість продукції та ін.

Серед інструментів (показників) контролінгу визначено: Balanced Scorecard (система збалансованих показників); Activity - Based Costing (система розподілу непрямих витрат); Theory of Constraints (теорія обмежень); Six Sigma Quality Standard (стандарт якості Шість Сігма); Strategy Maps (стратегічні карти); Open Book Management (політика відкритої звітності) тощо.

За результатами вивчення практичних аспектів з'ясовано, що ПрАТ «ВФ Україна» являється другим за величиною оператором мобільного зв'язку в Україні. Для забезпечення намічених цілей серед усіх відомих видів контролінгу (оперативний, стратегічний, диспозитивний, тактичний тощо) серед інших видів для підприємства ПрАТ «ВФ Україна» найбільш

грунтовними (первинними) зосереджено особливу увагу.

Результати тактичного та диспозитивного контролінгу ПрАТ «ВФ Україна» в сфері фіксованого зв'язку та в сфері рухомого (мобільного) зв'язку продемонстрували неоднозначні результати. У той же час показники ефективності управління у поточному році значно кращі попередніх років. Хоча проблемою залишається те, що на 1 працівника йде на день для вирішення від 5 до 8 різних задач (технічного забезпечення, надання сервісних послуг, невідповідності оплати наданим послугам, неуспішних з'єднань, пошкоджених ліній) тощо.

Модель взаємодії диспозитивного і тактичного контролінгу для ПрАТ «ВФ Україна» має бути переглянута та істотно скоригована зважаючи на поточну ситуацію на підприємстві, адже даний суб'єкт господарювання потребує істотно нового системно-орієнтованого контролінгу. Не викликає сумнівів, що вирішення вище перелічених проблем суттєво поліпшить фінансово-економічний стан ПрАТ «ВФ Україна»

Для цього потрібно уважно вивчати і відслідковувати ситуацію, накопичувати дані, знання, інформацію і досвід, аналітично і критично сприймати те, що відбувається і нові тенденції. Тому менеджмент ПрАТ «ВФ Україна» чекає відповіді від контролінгу, від якого потрібна велика залученість в свою роботу, а не тільки звітність і показники.

Підчас вивчення шляхів вдосконалення системи контролінгу на підприємстві ПрАТ «ВФ Україна» зроблено висновок, що формування системи стратегічного контролінгу відповідно до стратегічних напрямів діяльності підприємства ПрАТ «ВФ Україна», філософії управління та організаційної структури підприємства потребує впровадження таких класифікаційних ознак концепцій контролінгу як: концепції з орієнтацією на облік; концепції з орієнтацією на інформацію; концепції з орієнтацією на координацію планування й контролю та загальноуправлінської системи; концепції з орієнтацією на інтеграцію, які враховують етапність еволюційного формування контролінгу як системи стратегічного управління підприємством і дають змогу формувати систему контролінгу.

У роботі визначено імперативи формування та реалізації стратегічного контролінгу на підприємстві ПрАТ «ВФ Україна» та запропоновано організаційну структуру підприємства із впровадженою «ною» функціональною структурою служби контролінгу. Пропонована структурно-логічна схема підтримки прийняття рішень повинна включати заходи, які базуються на досвіді та знаннях менеджера, а також використанні технологій автоматизованої підтримки прийняття рішень. Таке поєднання дозволяє систематизувати та структурувати наявну інформацію, дослідити альтернативні варіанти й обрати з них найбільш вдалі.

Нарощення доходу планується отримати у сумі 356071,0 тис. грн або 3,5%. Зниження по витратах планується отримати у сумі 356071,0 тис. грн або 4,5 %. В цілому, у результаті рекомендованих заходів підприємство ПрАТ «ВФ Україна» зможе наростити загальний дохід у сумі 485101 тис. грн. або на 8%.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Азарова А. О. Економіка підприємства : практикум / А. О. Азарова, Л. О. Нікіфорова ; М-во освіти і науки України, Вінниц. нац. техн. ун-т. — Вінниця : ВНТУ, 2016. — 215 с.
2. Алгоритми планування процесів у сучасних ОС [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://wiki.kspu.kr.ua/index.phpD1%85\\_%D0%9E%D0%A1](http://wiki.kspu.kr.ua/index.phpD1%85_%D0%9E%D0%A1)
3. АМКУ закрив провадження у справі [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua/amku/control/main/uk/publish/article/144485;jsessionid=A64497E6D4C631C71A09E739477A7033.app2>
4. Бабина О. Є. Управління ризиками бізнесу: сутність, складові, рішення / О. Є. Бабина, М. М. Тарашевський // Економіка та держава. — 2017. — № 7. — С. 14-17.
5. Бородкін О. Внутрігосподарській (управлінський) облік: концепція і організація / О. Бородкін // Бухгалтерський облік і аудит. — 2001. - №2. — С.45-53.
6. Букреева Д. С. Контролінг – механізм ефективного управління підприємством / Д. С. Букреева ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Нац. гірн. ун-т". — Дніпро : НГУ, 2017. — 177 с.
7. Бутнік-Сіверський О. Ознаки нової інтелектуальної економіки: інноваційна технологічна реструктуризація, інтенсифікація та прориви / О. Бутнік-Сіверський // Теорія і практика інтелектуальної власності. — 2017. — № 5. — С. 51-60.
8. Види планів, методи та способи планування [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://library.if.ua/book/31/2031.html>
9. Вігуржинська С. Ю. Економіка підприємства: [навч. посіб.] / Вігуржинська С. Ю., Басюркіна Н. Й., Свистун Т. В. ; [за ред. С. Ю. Вігуржинської]. — Одеса : Одес. нац. акад. харч. технологій, 2018. — 115, [1] с.
10. Вольвач М. М. Моделювання оптимальної структури потенціалу підприємств для планування стратегії їхнього інноваційного розвитку /

- М. М. Вольвач // Економічний вісник Запорізької Державної інженерної академії. — 2017. — Вип. 1, ч. 1. — С. 72-77.
- 11.Гевко І. Операційний (виробничий) менеджмент: конспект лекцій / І.Б. Гевко – Тернопіль: ТНТУ, 2017. – 128 с.
- 12.Герашенко О. Л. Економіка XXI: країни, підприємства, людини / Олексій Герашенко ; [пер. з рос. М. В. Скоробогатова]. — 2-ге вид., перероб. і допов. — Харків : Фоліо, 2017. — 302, [1] с.
- 13.Герасимович І. А.Методичні засади внутрішньогосподарського контролю виробничих запасів в системі управління операційною діяльністю підприємства / І. А. Герасимович, Н. А. Морозова-Герасимович // Облік і фінанси. — 2016. — № 3. — С. 114-121.
- 14.Глушевський В. В.Моделювання потокових процесів розподілу ресурсів і продукції на мережі бізнес-процесів підприємства / В. В. Глушевський // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. — 2015. — № 4. — С. 27-36.
- 15.Голов С.Ф. Управлінський облік: підручник / Голов С. Ф. – К.: Лібра, 2003.– 704с.
- 16.Гуменюк В. Я. Менеджмент продуктивності : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. за освіт.-проф. програмою спеціаліста, магістра зі спец. „Упр. персоналом і економіка праці“ / В. Я. Гуменюк, І. А. Рощик ; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. — Рівне : НУВГП, 2015. — 203 с.
- 17.Державні стандарти з питань якості телекомунікаційних послуг (ДСТУ ETSI) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://spz.nkrzi.gov.ua/golovna/yakist-poslug/natsionalni-ta-mizhnarodni-standarty/>
- 18.Економіка підприємства : навч. посіб. / Нац. ун-т ”Києво-Могилян. акад.” ; уклад.: Н. В. Романченко, Т. В. Кожемякіна, К. В. Пічик. — Київ : НАУКМА, 2018. — 302, [1] с.
- 19.Економіка підприємства : навч. посіб. / Козик В. В. [та ін.]. — Львів : Простір-М, 2017. — 405 с.

20. Економіка підприємства : тренінг-курс : навч. посіб. / [Г. М. Филюк та ін.] ; М-во освіти і науки України, Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. — Київ : ВПЦ "Київ. ун-т", 2017. — 189 с.
21. Економіка підприємства : навч. посіб. / І. М. Посохов, В. Г. Дюжев, С. В. Сусліков, К. О. Тимофеева ; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". — Харків : НТУ "ХП", 2016. — 372 с.
22. Економіка підприємства : навч. посіб. : практикум / Я. С. Витвицький, У. Я. Витвицька, Н. О. Гавадзин, Р. Р. Зелінський ; М-во освіти і науки України, Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу. — Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2016. — 306 с.
23. Заболотна І. С. Роль бізнес-планування в системі планування діяльності підприємства / Інна Станіславівна Заболотна, Олександр Олександрович Барабаш // Економічний часопис - XXI. — 2017. — № 6/1. — С. 10-12.
24. Звіти операторів телекомунікацій [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://spz.nkrzi.gov.ua/golovna/yakist-poslug/zvity-operatoriv-telekomunikatsij/>
25. Звіт про роботу Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації за 2017 рік [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [https://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/7598/Zvit\\_2017\\_new.pdf](https://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/7598/Zvit_2017_new.pdf)
26. Зміст операційної діяльності і склад операційного капіталу підприємства [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://library.if.ua/book/157/10266.html>
27. Карпенко Ю. В. Економіка підприємства : практикум : навч. посіб. : [для студентів ВНЗ] / Ю. В. Карпенко, В. В. Бенях ; М-во освіти і науки України, ВНЗ Укоопспілки "Полт. ун-т економіки і торгівлі" (ПУЕТ). — Полтава : ПУЕТ, 2017. — 412, [1] с.
28. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты : [пер. с англ.] / Р. Каплан, Д. Нортон. — М. : Олимп-Бизнес, 2007. — 512 с.



- 29.Кандалинцев В. Г. Сбалансированное управление предприятием / В. Г. Кандалинцев. – М. : КНОРУС, 2006. – 224 с.
- 30.Керівництво ПрАТ «ВФ Україна» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.vodafone.ua/uk/company/management>
- 31.Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. — Эксмо, 2010. — 160 с.
- 32.Коваль О. Т.Економіка і фінанси підприємства : навч. посіб. / О. Т. Коваль, Ю. Б. Колупаєв, В. В. Пархоменко ; Нац. акад. статистики, обліку та аудиту. — Київ : НАСОА : Консультант, 2017. — 256 с.
- 33.Коваленко О. В.Ефективна операційна діяльність як складник успіху сучасного промислового підприємства / О. В. Коваленко, Т. А. Примаченко // Економічний вісник Запорізької Державної інженерної академії. — 2017. — Вип. 5, ч. 2. — С. 18-21.
- 34.Ковальчук І.В. Економіка підприємства [Текст] : навч. посібник / І. В. Ковальчук. - К. : Знання, 2016. – 679 с.
- 35.Кривов'язюк І. В. Економіка інноваційного підприємства : навч. посіб. / І. В. Кривов'язюк ; М-во освіти і науки України, Луц. нац. техн. ун-т. — Херсон : Олді-плюс, 2016. — 342, [1] с.
- 36.Кокинз Г. Управление результативностью : как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами : [пер. с англ.] / Г. Кокинз. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 315 с.
- 37.Компанія ПрАТ ВФ Україна» (водафон): інформація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://company.mts.ua/ua/company/about/>
- 38.Контролінг: Навч. посібник (для студентів 4 курсу денної і 5 курсу заочної форм навчання спеціальності 7.050.201 «Менеджмент організацій») / Є.М. Кайлюк. – Харків: ХНАМГ, 2004. – 223с.
- 39.Коюда П. М. Економіка підприємства : навч. посіб. для студентів усіх форм навчання спец. 051 "Економіка" / П. М. Коюда, О. В. Степанова ; М-во освіти і науки України, Харків. нац. ун-т радіоелектроніки. — Харків : ХНУРЕ, 2017-.Ч. 1 : 2017. — 295 с.

40. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Бюджетування в системі управління організацією: теоретичні та прикладні засади: монографія / Національний ун-т «Львівська політехніка». — К. : Кондор, 2007. — 234с.
41. Ластовецький В. Який вид обліку не є управлінським? / В.Ластовецький // Бухгалтерський облік і аудит. — 2003. - №4. — С.40-44.
42. Методологія планування підприємницької діяльності [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://e-pidruchniki.com/content/566\\_61\\_Metodologiya\\_planyvannya\\_pidpriemnickoi\\_diyalnosti.html](http://e-pidruchniki.com/content/566_61_Metodologiya_planyvannya_pidpriemnickoi_diyalnosti.html)
43. Могилевська О. Ю. Економіка підприємства : теорія і практика : навч. посіб. / О. Ю. Могилевська, Т. М. Уфімцева, А. М. Слободяник ; Київ. міжнар. ун-т. — Київ : КиМУ, 2017. — 294 с.
44. Мосійчук М. М. Формування системи аналітичних показників для потреб управління операційною діяльністю / Мосійчук М. М. // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : зб. наук. пр. / Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. — Харків, 2015. — № 1 (8), т. 2 С. 73-77.
45. Падерін І. Д. Інтелектуальний бізнес як важливий напрям інноваційного розвитку підприємств / І. Д. Падерін, Ю. Г. Горященко, О. В. Романов // Вісник економічної науки України. — 2017. — № 1. — С. 68-72.
46. Палій В.Ф. Управленческий учёт — новое прочтение внутрихозяйственного расчёта / В.Ф. Палій, В.В. Палій // Бухгалтерский учёт. — 2000. - № 17. — С.58-62.
47. Панков В.А., Єлецьких С.Я., Михайличенко Н.М.. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни для студ. екон. спец. / Донбаська держ. машинобудівна академія — Краматорськ : ДДМА, 2006. — 96с.
48. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Н. Ю. Подольчак. — 2-ге вид., зі змін. та допов. — Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2016. — 422 с.
49. Попченко Е. Л. Бизнес-контроллинг / Е. Л. Попченко, Н. Б. Ермасова. — М. : Альфа-Пресс, 2006. — 288 с. Рамперсад Х. Универсальная система

- показателей: как достичь результатов, сохраняя целостность : [пер. с англ.] / Х. Рамперсад. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.
50. Проведено опрацювання звітів операторів про якість телекомунікаційних послуг за 2017 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=99&id=1460&language=uk>
51. Про компанію ПрАТ «ВФ Україна» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.vodafone.ua/uk/company/history-company>
52. Сафаров А. «Правильный» контроллинг: мнение практика / А. Сафаров // [intelcont.ru](http://intelcont.ru) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.intelcont.ru/information/articles/347/>
53. Слиньков В. Н. Сбалансированная система показателей в менеджменте организации : теория и практика / В. Н. Слиньков. – К. : КНТ, 2007. – 292 с.
54. Сорокина М. В. Менеджмент в торговле : учеб. пособие / М. В. Сорокина. – СПб. : Бизнес-пресса, 2004. – 480 с.
55. Соколов Я.В. Управленческий учёт – мифы и реальность / Я.В.Соколов // Бухгалтерский учёт. – 2000. - № 18.
56. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Хан Д. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
57. Ходаківський О. М. Управління бізнес-процесами підприємства / О. М. Ходаківський // Агросвіт. — 2017. — № 22. — С. 60-64.
58. Чумаченко М.Г. Роль бухгалтерського учёта в управлении себестоимостью продукции / М.Г.Чумаченко // Бухгалтерский учёт. – 1982. - № 5.
59. Швиданенко Г.О., Лаврененко В.В., Дерев'янка О.Г., Приходько Л.М. Контролінг: навч. посібник / Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана». — К. : КНЕУ, 2008. — 264с
60. Horvath P. Controlling, Munchen, 1996.
61. Kupper H.-U. Controlling. Konzeption, Aufgaben und Instrumente, 2. Aufl., Stuttgart, 1997.

62. Reichmann T., Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, Munchen: Vahlen, 1997.
63. Schmidt A. Das Controlling als Instrument zur Koordination der Unternehmungsführung, Frankfurt, 1986.
64. Weber J. Einführung in das Controlling, Stuttgart, 1998.
65. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://smida.gov.ua/>.

# ДОДАТКИ

## Додаток А

### Аналітичний огляд розвитку телекомунікаційного ринку та стратегічне позиціонування підприємства

За останнє десятиліття в Україні спостерігається неухильний розвиток інфраструктури інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) і впровадження телекомунікаційних послуг. У той же час розвиток сегментів всередині телекомунікаційної галузі відбувається досить неоднаково. Спостерігається глобальне зростання доходів на ринку телекомунікацій не лише в світі, а й в Україні. Цей факт свідчить про вагомість розвитку сфери телекомунікаційних послуг. Підтвердження цьому є відповідні факти.

У 2017 році доходи від надання послуг зв'язку склали 66041 млн. грн., що на 6,7% більше ніж у 2016 році. При цьому для порівняння доходи від надання телекомунікаційних послуг у 2017 році склали 60520 млн. грн., що на 6,2% або на 3554 млн. грн. більше ніж у 2016 році. Їх питома вага у доходах від надання послуг зв'язку склала 91,6%. Доходи від надання послуг поштового зв'язку та кур'єрських послуг у 2017 році збільшились на 11,7% у порівнянні з 2016 роком та склали 5.521 млн. грн. (рис. 2.1).



Рис. 1 Динаміка доходів телекомунікаційного ринку за 2015-2017 рр. (млн. грн.)  
[25, с. 7]

Основними сегментами на ринку послуг зв'язку залишаються рухомий (мобільний) зв'язок, фіксований зв'язок та фіксований доступ до Інтернету, спільна частка яких у загальних доходах від надання послуг зв'язку у 2017 році склала 78,9%.

Доходи від надання послуг рухомого (мобільного) зв'язку та послуг фіксованого доступу до Інтернету демонструють тенденцію до збільшення протягом останніх років (рис. 2).

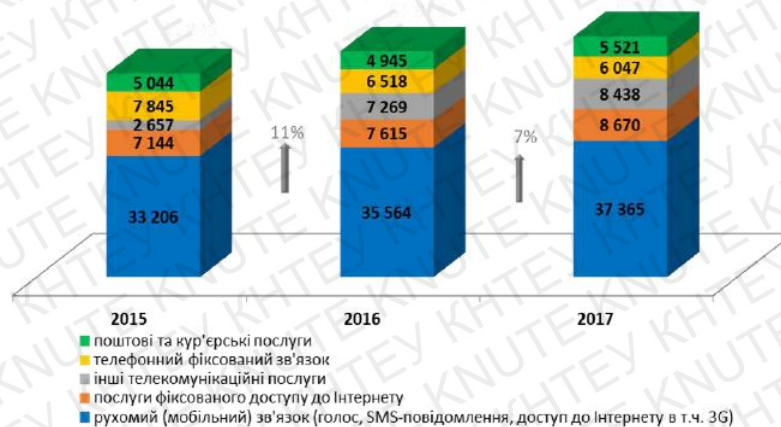


Рис. 2 Динаміка доходів телекомунікаційного ринку від надання різних послуг за 2015-2017 рр. (млн. грн.) [25, с. 7]

Деталізуючи дані рис. 2 додамо, що у 2017 році доходи від надання послуг фіксованого телефонного зв'язку склали 6.047 млн. грн., що на 7,2% менше ніж у 2016 році. Питома вага доходів від надання послуг фіксованого телефонного зв'язку у доходах від надання послуг зв'язку становила 9,2%.

В структурі доходів від надання послуг фіксованого телефонного зв'язку найбільшу частку становлять доходи від надання послуг міського телефонного зв'язку, так їх частка на кінець 2017 року складала 64%, для порівняння - у 2016 році їх частка становила 66,3%.

Доходи від надання послуг місцевого зв'язку та міжнародного зв'язку постійно знижуються протягом 2015-2017 років (рис. 3).



Рис. 3 Динаміка доходів від надання послуг фіксованого телефонного зв'язку за 2015-2017 рр. (млн. грн.) [25, с. 9]

Продовжується тенденція до зменшення кількості абонентів та заміщення послуг міжміського, міжнародного зв'язку послугами рухомого (мобільного) зв'язку і дзвінками через мережу Інтернет, що зумовлено поширенням серед споживачів використання послуг рухомого (мобільного) зв'язку та сервісів передачі голосу, відео та ін.

Доходи від надання послуг рухомого (мобільного) зв'язку у 2017 році склали 37365 млн. грн., збільшилися на 5,1% у порівнянні з 2016 роком, їх питома вага у загальному обсязі доходів від надання послуг зв'язку складала 56,6%. При цьому, Дохід від надання послуг рухомого (мобільного) зв'язку у розрахунку на одного абонента у 2017 році збільшився на 7% у порівнянні з 2016 роком. Збільшилося охоплення населення мережею 3G. Завершено покриття мережею 3G обласних центрів України. Розвиток мереж операторів телекомунікацій було спрямовано на забезпечення їх готовності до впровадження 4G. (рис. 4).

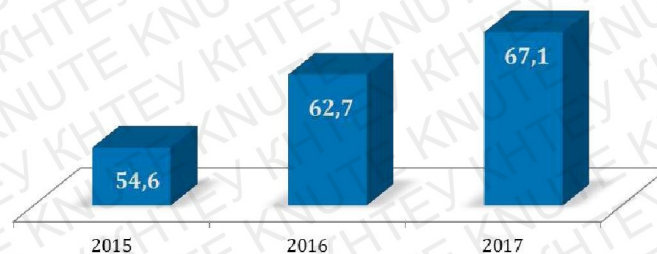


Рис. 4 Динаміка доходів від надання послуг рухомого (мобільного зв'язку) у розрахунку на 1 абон. грн./міс. за 2015-2017 рр. [25, с. 11]

Доходи від надання Інтернет-послуг склали 8670 млн. грн. у 2017 році, що на 13,9% більше ніж у 2016 році, їх частка у загальних доходах від надання послуг зв'язку становила 13,1%.

Кількість абонентів фіксованого доступу до Інтернету у 2017 році склала 6246 тис. осіб, основну їх частину, 82% складають абоненти фіксованого зв'язку.



Рис. 5 Динаміка доходів від надання послуг фіксованого зв'язку до мережі Інтернет за 2015-2017 рр. [25, с. 11]

Доходи від надання послуг фіксованого зв'язку до мережі Інтернету в 2017 році зросли на 12,7% порівняно з 2016 роком та склали 6.824 млн. грн..

Основними тенденціями розвитку були такі, як: розгортання спектру телекомунікаційних мереж; підвищення попиту споживачів на ряд послуги; застосування обмежувальних заходів (санкцій); введення служб центрів екстреної допомоги; підготовка до використання в надзвичайних ситуаціях; посилення конкуренції; створення умов для розвитку благодійної діяльності (табл. 1)

Таблиця 1

### Основні тенденції розвитку телекомунікаційного ринку в Україні

Назва	Зміст
Розгортання телекомунікаційних мереж	Розгортання телекомунікаційних мереж рухомого (мобільного) зв'язку четвертого покоління (4G) із застосуванням радіотехнології «Міжнародний рухомий (мобільний) зв'язок ІМТ»
Підвищення попиту споживачів на ряд послуги	Підвищення попиту споживачів на послуги міжмашинної взаємодії (machine-to-machine, M2M), послуги Інтернету речей (Internet of Things, IoT) та збільшення кількості власників доступом до Інтернету;
Застосування обмежувальних заходів (санкцій)	Застосування обмежувальних заходів (санкцій) доступу до інформаційних ресурсів країни-агресора, застосування законодавчих механізмів для закриття доступу до веб-ресурсів, що здійснювались на виконання рішення Ради національної безпеки і оборони України;
Введення служб центрів екстреної допомоги	продовження введення в експлуатацію телекомунікаційних мереж оперативно-диспетчерських служб центрів екстреної медичної допомоги і медицини катастроф та їх з'єднання з телекомунікаційними мережами загального користування (далі – ТМЗК)
Підготовка до використання в надзвич. ситуаціях	забезпечення підготовки до використання телекомунікаційних мереж України в умовах надзвичайних ситуацій, надзвичайного та воєнного стану;
Посилення конкуренції	Посилення конкуренції між постачальниками послуг фіксованого доступу до Інтернету у зв'язку із запровадженням вимоги щодо обов'язкового зазначення в договорах з абонентами мінімальних швидкостей передавання та приймання даних;
Створення умов для розвитку благодійної діяльності	створення умов для розвитку благодійної діяльності в Україні із використанням засобів телекомунікацій шляхом запровадження процесу відправлення абонентами благодійних телекомунікаційних повідомлень

Джерело: Складено автором самостійно на основі [25, с. 7]

Мережею ПрАТ «ВФ Україна» (раніше – ПрАТ «МТС Україна») охоплюється 98% території України із обслуговуванням більше 21,59 млн. абонентів, на якій проживає 99% населення. Компанія володіє ліцензіями на надання мобільного (стандарт GSM-900/1800, CDMA-450), стаціонарного та міжнародного / міжміського зв'язку, а також надає послуги міжнародного роумінгу на п'яти континентах.

ПрАТ «ВФ Україна» являється одним із найбільших операторів мобільного зв'язку в Східній та Центральній Європі. Консолідована абонентська база компанії без урахування абонентської бази «МТС Білорусь», складає більше 100 мільйонів абонентів. МТС та її дочірні компанії надають послуги в стандарті GSM у Вірменії, Білорусі, Росії, Україні та Туркменістані; в стандарті UMTS – у Росії, Вірменії, Білорусі; в стандарті CDMA-450 – в Україні, в стандарті LTE – в Росії та Вірменії. Компанія також надає послуги фіксованого зв'язку та кабельного телебачення в Росії та Україні

Бренд Vodafone оцінюється в \$21,8 мільярдів. Це найдорожчий бренд у Великій Британії (згідно з рейтингом Brand Finance 2017) [Про компанію].

Історія компанії бере свій початок з 1984 року. Хронологію розвитку компанії представлено у табл. 2.

Таблиця 2

### Хронологія розвитку бренду Vodafone та компанії ПрАТ «ВФ Україна»

Дата	Події
1984 р.	Компанія заснована як дочірнє підприємство Racal Electronics, третьої за розміром фірми у Великій Британії під назвою Racal Strategic Radio Limited
1991 р.	Компанія виходить зі складу Racal Electronics та розміщує акції на Лондонській фондовій біржі
1999 р.	Злиття з AirTouch Communication, найбільшим оператором мобільного зв'язку в США, та заснування Verizon Wireless
2000 р.	Vodafone поглинає німецький багатопрофільний концерн Mannesmann AG
2006 р.	Продаж Vodafone Japan та придбання Telsim (Vodafone Turkey)
2007 р.	Придбання контрольного пакету акції компанії Vodafone Essar (Vodafone India)
2008 р.	Укладання угоди про стратегічне неакціонерне партнерство з МТС в Україні
2009 р.	Група Vodacom стає дочірнім підприємством Vodafone. Злиття Vodafone Australia та Hutchinson 3G Australia
2010 р.	Компанія продає свою частку в China Mobile
2011 р.	Продаж акцій, якими Vodafone володіла у французькій телекомунікаційній компанії SFR
2012 р.	Придбання німецької телекомунікаційної компанії Kabel Deutschland
2013 р.	Компанія продає 45% акцій в Verizon Wireless за 130 млрд фунтів та виплачує 85 млрд фунтів акціонерам. Придбання оператора Ono в Іспанії
2014 р.	Vodafone приходить в Україну
2015 р.	Під брендом Vodafone в Україні запущено цілий спектр технологічно нових сервісів, включаючи послуги, реалізовані на основі 3G технологій: Vodafone TV, Vodafone Books, Vodafone Pay
2017 р.	Компаніє диверсифіковані різні види послуг

Джерело: Побудовано автором [ 37 ]

Зараз в структуру компанії ПрАТ «ВФ Україна» входять наступні територіальні управління: Київське, Центральне, Дніпровське, Північне, Південне, Східне, Західне.

Vodafone – одна з найбільших світових телекомунікаційних компаній, що надає



широкий спектр послуг, включаючи мобільний голосовий зв'язок, передачу даних, обмін повідомленнями, фіксований інтернет і кабельне телебачення. Оператор працює в 26 країнах, має партнерські угоди з операторами 49 країн та надає послуги фіксованого широкопasmового доступу в інтернет на 17 ринках. Станом на 31 березня 2017 року Vodafone надає послуги 515,7 мільйонам абонентів мобільного зв'язку і 17,9 мільйонам користувачів фіксованого Інтернету.

Варто відмітити, що на ринок України Vodafone «увірвався» як потужний дискунтер.

Образ мобільного дискаунтера в Україні зазвичай асоціюється з третім за величиною гравцем – lifecell. Оператор останнім вийшов на ринок і намагався залучити низькими розцінками молодь і переманити клієнтів у конкурентів.

Але ось уже як кілька років поспіль між тарифами великої трійки не було помітно значну різницю. І середній чек в місяць з кожного абонента у них плюс-мінус збігався. Аж до недавнього часу – очевидним дискаунтером за середнім чеком раптом став Vodafone. Середньомісячний дохід з одного абонента) склав 47,5 грн.; в порівнянні з конкурентами – Київстар і lifecell – середній чек виявився помітно нижче - на 2,5-3 грн.

Згідно офіційної інформації Антимонопольного Комітету України частки ПрАТ «Київстар» та ПрАТ «ВФ Україна» перевищують 35 %, проте одноосібне монопольне (домінуюче) становище ПрАТ «Київстар» та ПрАТ «ВФ Україна» не визначається, оскільки на ринку діє, як мінімум, один конкурент із близькою за розміром часткою на ринку, який здатний суттєво обмежувати дії ПрАТ «Київстар» та ПрАТ «ВФ Україна» [АМКУ].

Серед операторів телекомунікацій послуг фіксованого телефонного зв'язку на ринок України також працюють такі, як: ТОВ «Воля-Кабель», ТОВ «Мобіком», ТОВ «Інтел-Ком», ТОВ «Велнет», ТОВ «Даталайн», ТОВ «Єротранстелеком», ТОВ «Таско», ПАТ «Телесистеми України», ПАТ «Датагруп» та ін.

Найближча «програма» від ПрАТ «ВФ Україна» – це тільки розвиток на розширення своєї присутності та завоювання безспірних конкурентних переваг.

## Організаційна-економічна характеристика системи управління підприємства

Підприємство ПрАТ «ВФ Україна» (Код ЄДРПОУ: 14333937) знаходиться за адресою 01601, м. Київ, вул. Лейпцизька, буд. 15.

Основні види діяльності:

Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку

Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій

Неспеціалізована оптова торгівля

Організаційна структура підприємства ПрАТ «ВФ Україна» представлена на рис. 6.

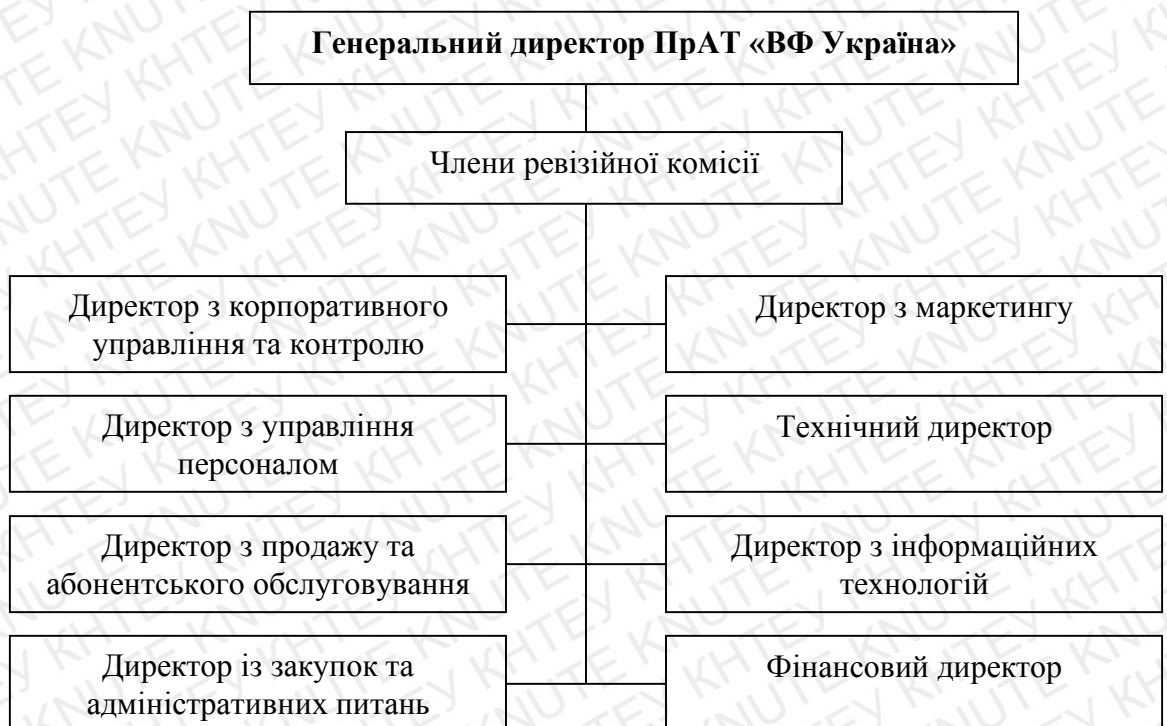


Рис. 6 Організаційна структура підприємства ПрАТ «ВФ Україна»

*Джерело: Побудовано автором на основі [30]*

Як видно із рис. 2.6 генеральному директору ПрАТ «ВФ Україна» безпосередньо підпорядковуються інші директори. Загальний керівник здійснює лінійну дію на всіх учасників структури, а директори функціональних відділів (фінансово-економічного, інженерно-технічного, інформаційного тощо) надають функціональне сприяння виконавцям робіт.

За допомогою інших вертикальних ліній на підприємстві відбувається передача управлінських повноважень, в результаті чого утворюється мережа скалярних ланцюгів, яка представляє собою ієрархію рівнів управління, що створюється за допомогою делегування повноважень при здійсненні вертикального поділу робіт.