

КОНТРОЛІНГ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ТА НЕФІНАНСОВИМИ СТРУКТУРАМИ

Монографія

Харків. Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014

УДК 005.584
ББК 65.290-2
К 65

Рецензенти: докт. екон. наук, професор, заступник директора з наукової роботи та міжнародних зв'язків Харківського інституту банківської справи Університету банківської справи Національного банку України *Азаренкова Г. М.*; докт. екон. наук, професор, проректор ДВНЗ "Українська академія банківської справи Національного банку України" *Школьник І. О.*; докт. екон. наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, завідувач кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту Львівського національного університету імені Івана Франка *Крупка М. І.*

Рекомендовано до видання рішенням вченої ради Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця.

Протокол № 9 від 22.04.2014 р.

Авторський колектив: докт. екон. наук, професор Колодізєв О. М. – п. 1.2, 2.1; канд. екон. наук, доцент Чмутова І. М. – вступ, п. 1.1, 3.2, 3.4, 4.2, 4.3, 4.5, висновки; канд. екон. наук, доцент Азізова К. М. – п. 2.2, 3.1, 3.3; викладач Максимова М. В. – п. 1.3, 2.3, 2.4, 4.1, 4.4.

Колодізєв О. М.

К 65 Контролінг як технологія управління фінансовими та нефінансовими структурами : монографія / О. М. Колодізєв, І. М. Чмутова, К. М. Азізова та ін. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 348 с. (Укр. мов.)
ISBN 978-966-676-562-1

Розроблено теоретичні положення, методичне забезпечення і практичний інструментарій щодо використання технології контролінгу в управлінні фінансовими установами (на прикладі банків) та нефінансовими організаціями (на прикладі промислових підприємств). Розвинуто теоретичні положення формування системи контролінгу у виробничій та фінансовій сферах; розроблено інструментальне забезпечення контролінгу на підприємствах; обґрунтовано методичне забезпечення впровадження контролінгу у банківську діяльність.

Рекомендовано для наукових працівників, фахівців у галузі економіки й управління, банківської справи, викладачів, аспірантів і студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів.

УДК 005.584
ББК 65.290-2

ISBN 978-966-676-562-1

© Колодізєв О. М., Чмутова І. М.,
Азізова К. М., Максимова М. В., 2014

Вступ

Сучасні кризові процеси в економіці України та у фінансовій системі зокрема, вимагають підвищення ефективності управління та забезпечення стабільного розвитку як вітчизняних підприємств, так і банків. Посилення конкуренції, активізація інтеграційних процесів, стрімкий розвиток інформаційних технологій сприяють ускладненню процесу управління фінансовими та нефінансовими структурами. Зазначені чинники перетворюють підприємства та банки на складні системи, ефективне управління якими вимагає аналізу даних, швидкого прийняття рішень, контролю, координації та своєчасного коригування відхилень показників, які характеризують рух ресурсів та результативність їх використання, що вимагає застосування сучасних управлінських технологій, серед яких важливе місце належить контролінгу.

Фахівці в галузі контролінгу зазначають, що він значно впливає на ефективність діяльності. Так, зростання показників рентабельності після впровадження інструментарію контролінгу в систему управління може сягати 15 – 30 %. Крім того, контролінг створює потенціал зростання ефективності, за різними оцінками, на 50 – 75 %. Серед позитивних наслідків упровадження контролінгу в управління організацією відмічаються також: подолання кризових явищ; забезпечення стабільності діяльності; збільшення обсягів реалізації; середньої заробітної плати та продуктивності праці; значне скорочення втрат від неякісного менеджменту.

Досвід упровадження контролінгових заходів на зарубіжних підприємствах показує, що контролінг відкриває можливість для вирішення цілої сукупності бізнес-проблем, включаючи підвищення рівня інвестиційної привабливості майже на 40 %, ефективності документообігу – більш ніж на 27 %, зростання відкритості організації – до 24,1 %, фінансової стійкості – до 20 % та оптимізації системи планування – до

25 %. Завдяки контролінгу вдається задіяти додаткові резерви бізнесу, забезпечуючи його приріст на 12 – 13,5 %.

Це робить контролінг перспективною технологією управління як для вітчизняних підприємств, так і для банків.

Наукові дослідження різних аспектів контролінгу знайшли відображення в працях таких зарубіжних економістів, як: А. Дайле, Е. Майєр, Р. Манн, Т. Райхманн, Х. Фольмут, Д. Хан, П. Хорват та ін. Серед російських та українських вчених можна виділити дослідження І. Давидовича, Р. Долинської, П. Єгорова, С. Івахненкова, В. Івашкевича, А. Карминського, М. Пушкаря, С. Фалько, Г. Швиданенко, С. Юсупової та інших, в яких розглянуто сутність, зміст, функції та організаційне забезпечення контролінгу. Однак теоретичні розробки в галузі контролінгу не повною мірою враховують особливості управління в сучасних вітчизняних умовах, методичні й організаційні аспекти впровадження контролінгу в діяльність українських підприємств також залишаються недостатньо розвиненими.

Для вітчизняних банків підвищення ефективності процесів управління, яке забезпечує зростання результативності діяльності у цілому, є також важливим завданням, на вирішення якого спрямована технологія контролінгу.

З огляду на те, що в загальному розумінні сутність діяльності банку полягає в перетворенні фінансових потоків – потоку залучених капіталів у потік активних операцій, особливої актуальності з огляду на поточні умови функціонування банківської системи України набуває застосування сучасних технологій фінансового управління, у тому числі фінансового контролінгу. При цьому, основна мета фінансового контролінгу полягає в інформаційній підтримці прийняття фінансових управлінських рішень, яка забезпечить підвищення фінансової результативності діяльності банку.

Необхідно зауважити, що при наявності науково-практичних розробок у сфері контролінгу для підприємств, теоретичні та методичні

положення контролінгу в банках, з урахуванням специфіки діяльності фінансових установ, викладені у досить обмеженій кількості наукових робіт, серед яких можна виділити напрацювання Н. Шульги, І. Парасій-Вергуненка, Л. Мороз, О. Сарахман. У зв'язку з цим подальшого дослідження потребують: обґрунтування основних елементів системи фінансового контролінгу в банку та визначення етапів його впровадження в практичну діяльність; розробка методичного підходу щодо оцінки рівня готовності банку до впровадження контролінгу; формування системи контролінгових показників; удосконалення підходів до оцінки ефективності впровадження банківського контролінгу.

Метою монографії є вдосконалення та розвиток теоретико-методичного забезпечення використання контролінгу як технології управління фінансовими установами та промисловими підприємствами і розробка його практичного інструментарію.

У *першому розділі* монографії розкрито передумови технологізації управління, систематизовано існуючі визначення технології управління та її ключові ознаки, обґрунтовано характеристики контролінгу як технології управління, уточнено сутність поняття "фінансовий контролінг у банку".

У *другому розділі* роботи висвітлено теоретичні положення формування системи контролінгу у виробничій та фінансовій сферах: представлено капітал підприємства як об'єкт контролінгу; визначено складові системи контролінгу капіталу підприємства; визначено суть і змістовне наповнення механізму управління капіталом підприємства на засадах контролінгу; обґрунтовано основні складові системи фінансового контролінгу у банку; розкрито зміст та послідовність основних етапів впровадження системи фінансового контролінгу в банківську діяльність.

Третій розділ присвячено розробці методичного підходу до формування складу підконтрольних показників функціонування капіталу підприємства, апробацію якого здійснено на машинобудівних підприємствах; обґрунтуванню етапів процесу відбору індикаторів оперативного визначен-

ня та попередження проблем у системі контролінгу капіталу підприємства; розробці методичного підходу до проведення бенчмаркінгу капіталу підприємства в процесі контролінгу; вдосконаленню процедури моніторингу функціонування капіталу підприємства.

У четвертому розділі монографії розроблено методичний підхід до оцінки рівня готовності банку до впровадження контролінгу; обґрунтовано склад системи контролінгових показників, що характеризують основні банківські операції та визначено "сигнальні" показники; розроблено процедуру відбору кандидатів до складу команди з упровадження контролінгу; вдосконалено науково-методичний підхід до оцінки ефективності формування системи банківського контролінгу.

Розділ 1

Сутність та зміст технологій управління та місце контролінгу в їх системі

1.1. Сутність та ключові ознаки технологій управління

Сьогодні вітчизняна економіка перебуває під впливом специфічних політичних і соціальних процесів, слабкої передбачуваності та прогнозованості факторів зовнішнього оточення, високої динамічності, обмеженості ресурсів для розвитку, що підвищує складність функціонування мікроекономічних об'єктів – організацій та підприємств, незалежно від їх форми власності та сфери діяльності.

Реакцією на ускладнення ринкового середовища та об'єкта управління виступає технологізація управління [728]. Для технологізації будь-якого процесу він повинен мати такий ступінь складності, який би дозволяв і вимагав його поділу на відносно відособлені частини [486]. Отже, потребу у використанні технологій управління створює ступінь складності як сучасного підприємства, так і процесу управління ним.

Необхідність упровадження сучасних технологій в усі сфери діяльності суспільства визначена Законом України "Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2010 – 2015 роки" [424]. Серед них важливе місце разом з інформаційно-комунікаційними займають управлінські технології.

Науковий і практичний інтерес до технологій управління обумовлений тим, що інструментарій управління стає більш складним та масштабним, виникає необхідність узгодження різних елементів управління. Також управлінські технології є важливим резервом підвищення ефективності та якості управління організацією. Сучасні керівники розглядають технології управління як дієвий стратегічний інструмент, який дозволяє зорієнтувати підрозділи та співробітників на досягнення спільних цілей. Як зазначає Третьякова О. П., технологізація управління може стати не тільки основним джерелом конкурентних переваг організації, але можливо, послугує імпульсом переходу менеджменту на новий рівень розвитку [728].

Питання використання технологій управління висвітлені у працях вітчизняних і зарубіжних вчених, серед яких: В. Веснін, В. Верба, Дж. Грей-

сон, Г. Козаченко, Е. Коротков, І. Кузнецова, В. Пирогов, Г. П'ятницька, В. Рапопорт, Е. Смірнов, Л. Стіл, О. Третьякова, Г. Хемел, В. Шарапов та ін.

Не дивлячись на досить широку вживаність, останнім часом поняття "технологія управління" у науковому та бізнес-середовищі, через складність об'єктів управління та різноманітність факторів, що впливають на управлінську діяльність, адаптація терміна "технологія" до використання в сфері управління ще не завершилася. Сам термін "технологія" найчастіше асоціюється з технікою або з інформаційними технологіями, а технології управління часом ототожнюються з інструментами управління, управлінськими ноу-хау, видами управлінської діяльності, організаційними або адміністративними технологіями та ін. Отже, поняття "технологія управління" вимагає уточнення, що дозволить глибше проникнути в сутність управлінських технологій для розробки практичних положень їх застосування на конкретному рівні функціонування організацій. Також доцільним є систематизація ключових ознак технологій управління.

У роботі пропонується для розкриття змістовного наповнення поняття "технологія управління" використовувати контент-аналіз. Контент-аналіз є методикою дослідження текстів та текстових масивів за допомогою кількісного аналізу з метою подальшої змістовної інтерпретації виявлених числово-логічних закономірностей між частинами тексту [600].

Процедура контент-аналізу передбачає такі етапи [43; 600]:

1. З'ясування сутності проблеми. На цьому етапі необхідно відповісти на питання, який зміст перевіряється і чому та чи маються якісь практичні міркування щодо актуальності вивчення змісту тексту [600, с. 90].

Практичний аспект аналізу змісту поняття "технологія управління" полягає у тому, що визначення його сутнісних характеристик надасть можливість серед значної кількості споріднених понять та форм реалізації й організації управлінських процесів виділити ті, що дійсно представляють технології управління, а не концепції управління, інструменти управління, управлінські інновації та інші, на цій основі систематизувати їх перелік та в подальшому сформулювати підходи до їх вибору та розроблення на підприємствах різних сфер економіки.

2. Формування вибірки визначень досліджуваного поняття різними авторами (табл. 1. 1) та вибір одиниць аналізу, що складають компонентний склад поняття (слова або словосполучення).

Існуючі підходи до визначення поняття "технологія управління"

Автори/джерела	Сутність поняття
1	2
О. Бабчинська, Т. Галяс [635]	Форма концентрації і матеріалізації знань, умінь, винаходів, які у процесі виробництва впливають на зростання продуктивності праці та зниження витрат на одиницю продукції
Н. Бекетов [44, с. 7]	Механізм функціонування організації як живого організму
В. Біскуп [52, с. 52]	Взаємоузгоджений комплекс теоретично обґрунтованих і практично орієнтованих процедур досягнення суб'єктом кар'єри відповідного рівня кар'єрної компетентності
Л. Бондарчук, А. Попеляр [638]	Безупинний творчий процес підтримки стійкого режиму функціонування системи шляхом прийняття і реалізації господарських рішень
О. Братимов, Ю. Горський, М. Делягин, А. Коваленко [417]	Управлінська технологія є механізмом функціонування організації як живого організму
В. Василенко [84, с. 237]	Безперервний творчий процес підтримки сталого режиму функціонування системи шляхом прийняття і реалізації управлінських рішень
В. Р. Веснін [91, с. 11]	Сукупність методів та прийомів реалізації управлінських функцій
В. Верба, О. Гребешкова [86, с. 55]	Спосіб утілення комплексу управлінських впливів на підприємство та його підсистеми з метою реалізації цілей розвитку
М. Войнаренко, Л. Ємчук [96, с. 71]	Комплекс взаємопов'язаних між собою методів з обробки управлінської інформації з метою формування, прийняття та реалізації управлінських рішень для досягнення цілей підприємства
Н. Гавкалова, В. Соболев [102]	Інструмент сучасного менеджменту, який допомагає при виборі оптимального процесу управління, є науковим описом способів управлінської діяльності
Е. Голубков [117, с. 17]	Процес підготовки, прийняття й реалізації рішення
И. Добротворський [155]	Сукупність знань про способи та форми застосування елементів системи управління підприємством у процесах управління, що охоплюють усі процеси, які відбуваються на підприємстві, а також між підприємством та зовнішнім середовищем

1	2
В. Іванов [444, с. 176–177]	Послідовна низка процедур, систематизованих за п'ятьма основними стадіями: цільовою, дескриптивною, прескриптивною, реалізаційною, ретроспективною. Вони дають можливість використовувати весь інструментарій технологізації, інформатизації інтелектуальних, аналітичних, експертних систем, що базуються на програмно-цільовому та комплексному підході, показують шлях подальшого вдосконалення соціального управління та підвищення його ефективності
В. Комаров [247]	Способи практичного застосування сучасних наукових методів і засобів прийняття рішень
Е. М. Коротков [254, с. 350–351]	Часова та просторова організація дій для здійснення цілеспрямованого та узгоджувального впливу на об'єкт управління; послідовне, доцільне своєчасне, економічне та успішне вирішення проблем, тобто розробки та реалізації управлінських рішень
І. Кузнецова [265, с. 59]	Сукупність формалізованих знань про виконання процесу управління, що містить вимоги щодо кваліфікації управлінського персоналу та опис методів отримання й перетворення вхідної інформації про стан зовнішнього середовища і стан об'єктів управління в управлінські впливи для досягнення цілей підприємства
О. Кузьмін, О. Мельник [266, с. 58–59]	Безперервний, динамічний, послідовний, стійкий, мінливий, цілеспрямований процес, який має циклічний характер
О. Курочкін [269, с. 47]	Сукупність формалізованих і неформалізованих послідовно і паралельно застосовуваних прийомів управлінської діяльності, зміст якої пояснюється процесами управління
О. Лебідь [277, с. 129]	Послідовність взаємопов'язаних управлінських операцій та процедур, виконання яких приводить до здійснення управлінських функцій, підтримується управлінськими рішеннями і забезпечується певними методами та інструментами
В. Лесик, В. Григоренко [279, с. 66]	Структурована сукупність операцій, що утворюють взаємопов'язані управлінські процедури, спрямовані на здійснення функцій управління та досягнення цілей із використанням спеціальних методів, прийомів, засобів та інструментів
Е. Лихолобов [284, с. 8]	Хронологічно впорядкована сукупність дій або впливів на об'єкт управління, що спрямована на вирішення конкретного завдання, описується алгоритмічно та базується на знаннях щодо предметної області застосування

1	2
М. Марков [315, с. 48]	Управлінські технології спрямовані на уточнення принципів здійснення управлінської діяльності, регламентації змісту виконання окремих етапів, процедур та операцій з метою досягнення цілей компанії
А. Мельник, О. Оболенський, А. Васіна, Л. Гордієнко [146]	Системне поєднання наукового знання, управлінських потреб та інтересів суспільства, цілей і функцій державного управління, можливостей і елементів управлінської діяльності
В. Мосейко [345, с. 90]	Сукупність взаємопов'язаних управлінських процедур, спрямованих на обґрунтування, розробку, прийняття і виконання управлінських рішень
С. Мочерний [172, с. 627]	Поєднання, послідовність, взаємозв'язок організаційних, інформаційних, розрахунково-обчислювальних та інших операцій і процедур у процесі здійснення управлінських функцій
Л. Мажник [291]	Сукупність найбільш ефективних на відповідний момент інструментів управління, операцій та процедур, що дозволяє керівництву швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища
Г. Одинцова, В. Дзюндзюк, Н. Мельтюхова [494, с. 54]	Цілеспрямована послідовність дій, яка за допомогою методів і засобів управлінської праці дозволяє за рахунок впливу на предмет праці забезпечити взаємодію суб'єкта та об'єкта державного управління
Пересунько В. І. [394, с. 6]	Технологія управління персоналом – упорядкована сукупність методів та інструментів впливу на діяльність персоналу, необхідних для здійснення функцій управління
В. Пирогов, С. Зав'ялов, Г. Мукушев [401]	Різновид або форма реалізації управлінської діяльності. Технологізація управління передбачає дроблення управлінського процесу на окремі процедури й операції, з наступною регламентацією їх виконання. Схема структуризації управлінської технології: управлінський техпроцес – управлінська процедура – управлінська операція
В. Платов [404]	Технологія прийняття управлінських рішень, що передбачає аналіз управлінських проблем, порівняльну характеристику альтернатив їх розв'язання, обґрунтування вибору та визначення механізму реалізації управлінських дій
О. Пальчук, О. Гуцалюк [388, с. 354]	Структурована послідовність взаємопов'язаних управлінських процедур та операцій, виконання яких спрямоване на здійснення управлінських функцій, супроводжується прийняттям управлінських рішень і забезпечується певними методами, прийомами, засобами та інструментами

1	2
А. Пригожин [419]	Методичні засоби регулювання бізнес-процесів
Г. П'ятницька [433, с. 31]	Сукупність знань (концепцій, теорій, принципів, способів, методів тощо) про процеси управління організацією та системою фізичних об'єктів організації, що використовуються для виконання поставлених управлінських цілей (які прямо чи непрямо пов'язані з використанням і координацією ресурсів організації для виробництва/надання продукції та/або послуг), у поєднанні з відповідною активністю її персоналу, що спрямовують діяльність організації на отримання очікуваних результатів і забезпечують ефективність управлінських рішень у конкретній ситуації
Н. Ракша [437, с. 86]	Певний порядок здійснення процесу управління, який обумовлює послідовність та умови прийняття управлінських рішень і визначає найефективніші методи та інструменти їх упровадження на практиці
В. Рапопорт [438]	Технологія управління як процес – це механізм, структура і послідовність взаємодії у часі та просторі людей за допомогою документів і технічних засобів при перетворенні інформації з метою управління діяльністю. Технологія управління як наука – це вчення про закономірності побудови раціональних технологічних процесів управління. Технологія управління як документ – зафіксований на якомусь носії опис процесів управління
О. Сахарова [714]	Процеси та способи для реалізації функцій управління. Технологія управління включає підготовку інформації, розробку й прийняття рішення, доведення їх до виконавців та контроль виконання цільових програм або проектів
А. Семенчук [454, с. 141]	Інструмент, який є найбільш ефективним за обставин, що вимагають масштабних змін, які забезпечать ефективне використання ресурсів (сировинних, трудових, матеріальних) і покращення показників виробничо-господарської діяльності підприємства
Е. Смірнов [463, с.38]	Сукупність методів та процесів управління, а також науковий опис способів управлінської діяльності, у тому числі формування управлінських рішень для досягнення загальних і конкретних цілей організації
І. Совершенна [466, с. 354]	Система операцій і процедур, виконуваних керівниками, фахівцями та технічними виконавцями в певній послідовності з використанням необхідних для цього методів і технічних засобів

1	2
О. Софронова [473, с. 58]	Визначена послідовність дій суб'єктів системи управління зі збору інформації, вироблення управлінських рішень за допомогою спеціальних методів і процедур, а також зі здійснення управлінського впливу для досягнення поставлених цілей
І. Сочинська-Сибірцева [474, с. 229]	Послідовність дій, яка приводить до гарантованого отримання результату. Вона складається із інформаційних, обчислювальних, організаційних операцій, які виконуються менеджерами і фахівцями різного профілю за визначеним алгоритмом
Л. Стіл [624]	Дещо, що може сприяти покращенню діяльності організацій
Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ, А. РОМАНОВСЬКИЙ, А. ПОНОМАРЬОВ [380, с. 14]	Сфера знань, що містить методи, способи та теорію їх використання для досягнення цілей управління і відображають тактику реалізації стратегічних, технологічних, соціально-психологічних та поведінкових аспектів спільної діяльності людей та управління нею
В. Тютлікова, В. Пересунько [505, с. 117]	Сукупність методів, операцій і процедур, які реалізуються в межах управлінських функцій та спрямовані на досягнення бажаних результатів за допомогою працівників
І. Филиппова, В. Сумцов, Г. Балахнін [525, с. 17]	Сукупність методів і способів реалізації функцій управління; регламентів, норм, стандартів діяльності і взаємодій; критеріїв впорядкування (регламентації) процесу; критеріїв оцінювання результатів з погляду витрат ресурсів, а так само кількісних і якісних параметрів виходу – реалізованих управлінських рішень
Г. Хемел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Ніл [484]	Здатності компанії зі створення принципів і моделей взаємодії між працівниками, а також між працівниками та іншими ресурсами компанії
Л. Шадріна [738]	Процес цілеспрямованого впливу на об'єкт, обумовлений необхідністю й потребою одержання заданого результату, і в цьому плані технологічність впливу асоціюється з такими поняттями, як етапність, процедурність, операціональність
В. Шарапов, О. Шарапова [573, с. 78]	Методи та прийоми виконання управлінських робіт
А. Шегда [576, с.61]	Послідовність і процедури реалізації функцій управління, система і порядок документообігу на підприємстві, порядок використання визначеної сукупності технічних засобів для роботи з інформацією (збір, переробка, збереження, використання)
М. Яцура [608, с. 207]	Регламент виконання процесу управління, який обумовлює порядок прийняття управлінських рішень і визначає найефективніші методи та інструменти їх упровадження на практиці

Проаналізувавши визначення технології управління, виділено такі складові сутнісного розуміння цього поняття: знання, вміння, здатності (A1); процедури, операції (A2); сукупність методів, інструментів, засобів, прийомів (A3); процес підтримки функціонування (A4); комплекс управлінських впливів (A5); порядок, структуризація (A6); інструмент управління (A7); цілеспрямованість (A8); реалізація функцій управління (A9).

3. Підрахунок кількості згадувань за кожною компонентною, що дозволяє виділити найбільш репрезентативні з них та визначити компонентну структуру поняття (табл. 1.2). Виходячи з аналізу кількості згадувань (рис. 1.1), можна сказати що поняття "технологія управління" поєднує компоненти A3, A6, A8, A9.

Таблиця 1.2

Компоненти поняття "технологія управління"

Компоненти поняття Автори	Знання, вміння, здатності (A1)	Процедури, операції (A2)	Сукупність методів, інструментів, засобів, прийомів (A3)	Процес підтримки функціонування (A4)	Комплекс управлінських впливів (A5)	Порядок, структуризація (A6)	Інструмент управління (A7)	Цілеспрямованість (A8)	Реалізація функції управління (A9)	Усього
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
О. Бабчинська, Т. Галяс [635]	+									1
Н. Бекетов [44, с. 7]				+						1
В. Біскуп [52, с. 52]		+								1
Л. Бондарчук, А. Попеляр [638]				+						1
О. Братимов, Ю. Горський, М. Делягин, А. Коваленко [417]				+						1
В. Василенко [84, с. 237]				+						1
В. Веснін [91, с. 11]			+						+	2
В. Верба, О. Гребешкова [86, с. 55]					+			+		2
М. Войнаренко, Л. Ємчук [96, с. 71]			+					+		2
Н. Гавкалова, В. Соколов [102]			+				+			2
Е. Голубков [117, с. 17]		+								1

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
І. Добротворський [155]	+									1
В. Іванов [444, с. 176–177]		+				+		+		3
В. Комаров [247]			+							1
Е. Коротков [254, с. 350–351]		+				+		+		3
І. Кузнецова [265, с. 59]	+		+					+		3
О. Кузьмін, О. Мельник [266, с. 58–59]						+		+		2
О. Курочкін [269, с. 47]			+			+				2
О. Лебідь [277, с. 129]		+	+			+			+	4
В. Лесик, В. Григоренко [279, с. 66]		+	+			+		+	+	5
Е. Лихолобов [284, с. 8]		+			+	+				3
М. Марков [315, с.48]		+				+		+		3
А. Мельник, О. Оболенський, А. Васіна, Л. Гордієнко [146]	+							+	+	3
В. Мосейко [345, с. 90]		+								1
С. Мочерний [171, с. 627]		+				+			+	3
Л. Мажник [291]		+	+							2
Г. Одинцова, В. Дзюндзюк, Н. Мельтюхова [494, с. 54]		+	+		+			+		4
Пересунько В.І. [394, с. 6]			+		+	+			+	4
В. Пирогов, С. Зав'ялов, Г. Мукушев [401]		+				+				2
В. Платов [404]		+								1
О. Пальчук, О. Гуцалюк [388, с. 354]		+	+			+			+	4
А. Пригожин [419]			+							1
Г. П'ятницька [433, с. 31]	+		+					+		3
Н. Ракша [437, с. 86]			+			+				2
В. Рапорт [438]						+		+		2
О. Сахарова [714]			+						+	2
А. Семенчук [454, с. 141]							+			1
Е. Смірнов [463, с.38]			+					+		2
І. Совершенна [466, с.354]		+	+			+				3
О. Софронова [473, с. 58]		+	+		+			+		4
І. Сочинська-Сибірцева [474, с. 229]		+						+		2
Л. Стіл [624]				+						1
Л. Товажнянський, А. Романовський, А. Пономарьов [380, с. 14]	+		+					+		3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
В. Тютлікова, В. Пересунько [505, с. 117]		+	+					+	+	4
І. Филиппова, В. Сумцов, Г. Балахнін [525, с. 17]			+			+			+	3
Г. Хемел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Ніл [484]	+									1
Л. Шадріна [738]		+			+			+		3
В. Шарапов, О. Шарапова [573, с. 78]			+							1
А. Шегда [576, с. 61]		+				+			+	3
М. Яцура [608, с. 207]			+			+				2
Усього	7	21	24	5	6	18	2	18	11	

4. Інтерпретація результатів відносно встановленої мети (виведення поняття).

Узагальнюючи наведені визначення, можна зазначити, що технологія управління має широке та конкретне трактування – від визначення як процесу підтримки стійкого режиму функціонування системи та сукупності знань до послідовності окремих управлінських операцій.

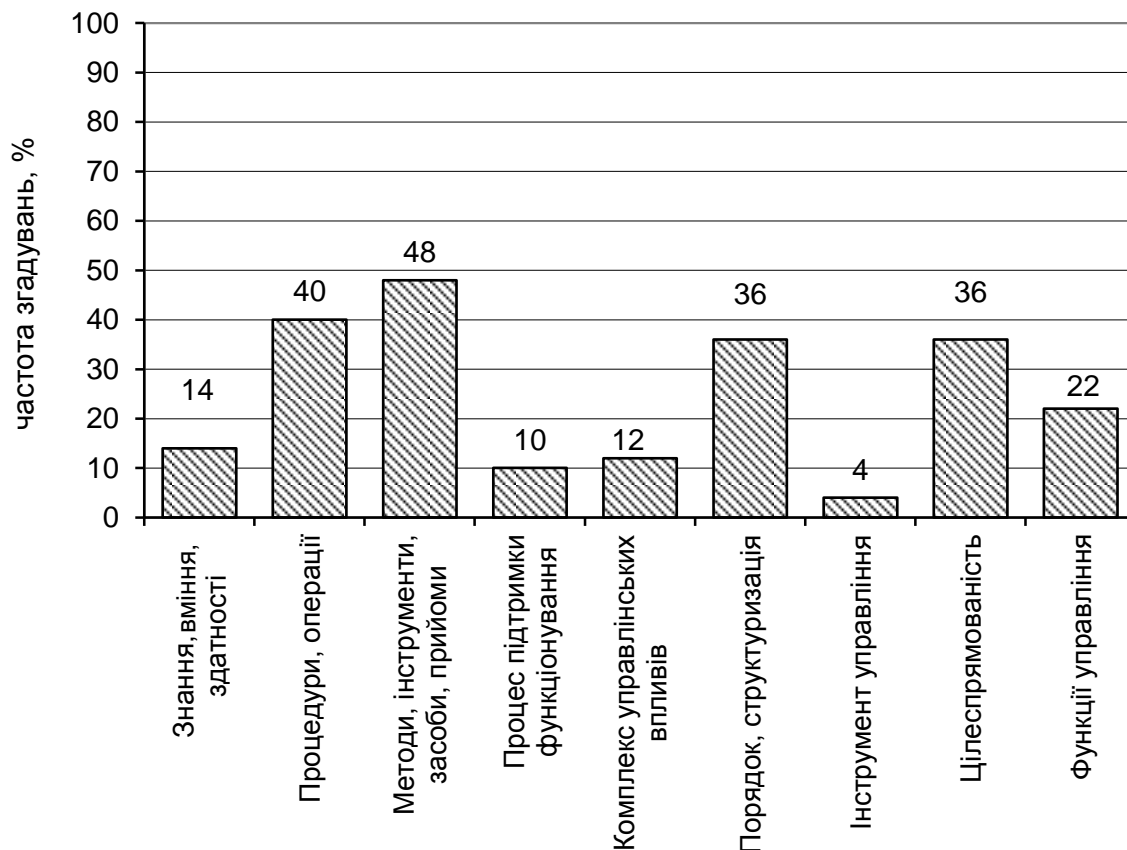


Рис. 1.1. Компонентний склад поняття "технологія управління"

Широке визначення досить складно застосувати для вирішення практичних питань управління, оскільки по-перше, підтримувати стійке функціонування організації можна різними засобами, по-друге, сукупність знань та здатності самі по собі не є управлінськими технологіями, а скоріше базою для їх створення та реалізації. Щодо розуміння технології управління через сукупність процедур та операцій, слід зауважити, що управлінські процедури визначаються як набір операцій, за допомогою яких реалізується певний етап даного процесу [401], тобто процедури і операції не є категоріями одного порядку.

Таким чином, за результатами контент-аналізу можна сформулювати таке визначення технології управління – цілеспрямована, впорядкована сукупність управлінських процедур, які реалізуються в межах управлінських функцій і забезпечуються інструментами та методами управління.

З метою включення у дане визначення основних ознак управлінських технологій, за якими можна відрізнити його від інших категорій, доцільно виконати їх узагальнення.

На думку У. Явас [629], сутність технології управління проявляється в тому, що вона становить процес, для якого характерні такі ознаки:

динамізм – відображає виконання будь-яких процесів, рухів, дій, при цьому процеси можуть бути виробничими, фізіологічними, управлінськими, творчими;

конкретність – відображає цілеспрямованість її процесів до досягнення певного результату, таким чином, усі технології – штучні, тобто цілеспрямовано організують і контролюються людиною;

матеріальна обумовленість – припускає наявність трьох компонентів об'єктивного світу: предметів праці, засобів праці й самої праці;

логічність – виконання технології припускає проходження послідовності дій, операцій, рухів, тобто впорядкованих у часі й просторі основних, допоміжних і обслуговуючих процесів.

Крім згаданих характеристик у науковій, управлінській і виробничій літературі виділяються такі ознаки технологій, як [315]:

подільність – будь-яка технологія може бути розчленована на внутрішньо пов'язані між собою етапи, фази;

однозначність виконання включених до неї процедур і операцій – це вирішальна умова досягнення результатів, адекватних поставленій меті. При реалізації практичної технології неможливо пропустити етап

або операцію або відхилитися від параметрів, запропонованих технологією, без того, щоб деформувати весь процес і одержати неочікуваний результат.

Пирогов В. І., Зав'ялов С. К., Мукушев Г. Р. вважають, що істотними ознаками управлінських технологій є [401]:

1. Для будь-якої технології характерний поділ єдиного трудового процесу на етапи, фази, стадії або процедури. Такий поділ реалізує основні переваги технологізації управління.

2. Упровадження технології покликано забезпечувати координацію й синхронізацію окремих етапів, стадій або процедур, що дозволяє одержати ефект від системності або комплексності процесу управління.

3. Технологія передбачає однозначність виконання процедур і операцій. Це дуже важлива умова, оскільки чим більше відхилення при виконанні окремих процедур, тим більше небезпека неефективного управління в цілому.

4. Структура управлінської технології, обумовлені нею методи, прийоми, техніка, документи, організація робіт, кваліфікація виконавців, строки й тривалість процедур повинні мати цільову спрямованість, орієнтувати на забезпечення ефективності технологічного процесу, тобто на досягнення високої якості управління.

Дослідження Комарова В. Ф. [247] дозволили визначити такі характерні ознаки управлінських технологій:

розчленовування трудового процесу на фази, етапи й стадії;

однозначність виконання процедур;

синхронізація фаз, етапів, процедур;

цільова спрямованість;

регламентуючий характер;

унікальність, що відображає залежність технології від системи цінностей, цілей і кваліфікації суб'єкта управління;

прив'язка управлінських процедур до певних календарних строків.

Третьякова О. П. зазначає, що як і будь-яка технологія, управлінська повинна бути побудована на використанні природи й закономірностей функціонування об'єкта управління [728]. Особливості, потреби, очікування персоналу й інших стейкхолдерів, розвиток інформатизації й глобалізації визначають різноманіття управлінської діяльності, а, отже, різноманітність управлінських технологій. Із цієї причини запропонований Комаровим В. Ф. перелік ознак управлінських технологій представляється

неповним. У результаті виникає необхідність доповнити його такими характеристиками:

інтелектуальний характер виробленої продукції або послуг;

використання як формальних, так і неформальних інструментів впливу на персонал і контрагентів;

взаємозамінність інструментів впливу й паралельність їх застосування стосовно одного об'єкта;

залежність технологій від національного й регіонального менталітету, якості людських ресурсів компанії;

варіативність залежно від досягнутих результатів;

посилення в структурі інструментів, що застосовуються у межах технології, соціально-психологічних способів впливу;

інтерактивний характер [728].

Новикова М. М. та Мажник Л. О. виокремлюють такі ознаки технології [291]:

проекування та організація процесу;

двосторонній характер взаємозв'язаної діяльності;

у практичній діяльності технологія проявляється у регламентуючому значенні, оскільки вказує: що, як і скільки необхідно робити для того, щоб отримати матеріал, річ із заданими якостями або запропонований результат чи досягти поставленої мети та виконати завдання.

Найсуттєвішими ознаками управлінських технологій Верба В. А. та Гребешкова О. М. вважають такі [86]: 1) поділ управлінського процесу на етапи, стадії, процедури, що забезпечує технологізацію управління; 2) отримання синергійного ефекту від комплексного та системного підходу до виконання процедур і операцій за умови жорсткої регламентації управлінських дій усіх посадових осіб.

Узагальнюючи характеристики управлінських технологій, можна відмітити, що основні з них ураховані у запропонованому визначенні, окрім виділеної Пироговим В. І., Зав'яловим С. К., Мукушевим Г. Р. [401] та Комаровим В. Ф. [247] координації та синхронізації управлінських процедур. Також автори монографії пропонують доповнити перелік ознак технологій управління такою, як вибір доцільних у конкретній ситуації інструментів та методів управління в процесі реалізації функцій управління, виходячи з таких міркувань. Процес управління передбачає здійснення управлінських функцій, якими у сучасному трактуванні є збір і аналіз інформації, планування, реалізація (організація та мотивація), облік, контроль, аналіз, регулювання [363]. Кожну з цих функцій можна виконувати через сукупність різних управлінських процедур, що, у свою

чергу, забезпечується відповідним інструментарієм. Наприклад, виконання аналітичної функції можна здійснювати за допомогою таких технологій управління, як контролінг, збалансована система показників, бенчмаркінг. Проте у кожній з цих технологій є власні інструменти: у контролінгу це ABC-аналіз, PEST-аналіз, функціонально-вартісний аналіз, у збалансованій системі показників – аналіз відстрочених та випереджальних показників за підсистемами "фінанси", "клієнти", "внутрішні бізнес-процеси", "розвиток персоналу", у бенчмаркінгу – аналіз відхилень, конкурентний аналіз. Для забезпечення ефективності процесу управління у межах певної управлінської технології необхідно здійснювати вибір найбільш доцільних та адекватних ситуації інструментів. Таким чином, слід доповнити наведене визначення технології управління ознаками скоординованості управлінських процедур та вибору найбільш доцільних інструментів та методів управління: технологія управління – цілеспрямована, впорядкована, скоординована сукупність управлінських процедур, які реалізуються в межах управлінських функцій і забезпечуються вибором доцільних інструментів та методів управління. Дане визначення створить основу для класифікації, а у подальшому – для вибору та практичного використання управлінських технологій у різних сферах економіки.

1.2. Основні характеристики контролінгу як технології управління підприємством

Напрями розвитку підприємства та їх ефективність, особливості та результати функціонування, конкурентоспроможність та лінія поведінки на ринку безпосередньо пов'язані з якістю управління. На межі XX та XXI ст. спостерігається криза менеджменту та необхідність зміни управлінської парадигми [93, с. 10]. Можна зазначити, що уявлення про дійсність у галузі управління, які склалися у фахівців та менеджерів, перестають відповідати їй самій та заважають економічному та соціальному прогресу. Криза управління – це першопричина кризи підприємства, свідчення того, що знання застаріли та концепції, на які спирається практична діяльність підприємства, потребують перегляду. З'являється необхідність у новому осмисленні явищ, подій, фактів. Криза управління виникає, коли система управління не може розпізнати, правильно оцінити ситуацію та прийняти відповідне ефективне рішення. Відсутність необхідного різноманіття можливостей системи управління примушує управляти складним об'єктом, як простим, ігноруючи його суттєві особли-

вості. Тому виникає необхідність у впровадженні контролінгу як інтегрованої системи підтримки прийняття управлінських рішень в усіх функціональних сферах діяльності підприємства. Знаходячись на перетині обліку, планування, контролю та аналізу, контролінг займає особливе місце в управлінні підприємством: він пов'язує всі функції управління, інтегрує та координує їх, при цьому не замінює управління, а переводить управління на якісно новий рівень [141; 273; 414]. Так, керівництво підприємства відповідає за результат та управлінські рішення, за рахунок яких цей результат досягається. А служба контролінгу відповідає за прозорість інформації про діяльність підприємства та за правильність використання аналітичних методик.

Доцільність застосування на підприємствах такої технології управління, як контролінг, можна пояснити такими причинами [614]:

сучасний рівень нестабільності оточення висуває додаткові вимоги до системи управління підприємством;

для запобігання кризових ситуацій і забезпечення конкурентоспроможності необхідно збільшити значущість аналізу майбутнього і підвищити гнучкість управління підприємством;

при загальному збільшенні обсягу інформації, значущість її залишається недостатньою, отже, вона не дозволяє приймати правильні управлінські рішення. У зв'язку з цим виникає необхідність у створенні спеціальної системи інформаційного забезпечення управління;

необхідним є впровадження нових складових у процес управління підприємством, що вимагає координації управлінської роботи в цілому.

Наукові дослідження різних аспектів контролінгу знайшли відображення в працях таких закордонних економістів, як: Д. Хан, Р. Манн, Е. Майєр, А. Дайле, Фольмут Х. Й., П. Хорват [137; 152; 313; 534; 553] та ін. Серед російських та українських вчених можна виділити дослідження Дедова О. А., Швиданенко Г. О., Фалько С. Г., Івахненкова С. В., Давидовича І. Є., Данілочкіної Н. Г., Івашкевича В. Б., Кармінського А. М., Оленева Н. І., Приймака А. Г., Д. Ковальова, Анискіна Ю. П., Дарманської Н. П., Пушкаря М. С., Сторожик М. І. та ін. [24; 141; 144; 201; 249; 429; 482; 574; 666].

Також проблемами контролінгу на підприємстві займалися сучасні вітчизняні науковці.

Однак, існують такі недостатньо висвітлені і дискусійні аспекти:

1. Дотепер відсутнє єдине розуміння контролінгу у системі менеджменту промислових підприємств. Крім того, теоретичні розробки в галузі

контролінгу не повною мірою враховують особливості управління в сучасних українських умовах.

2. Методичні й організаційні аспекти впровадження контролінгу в діяльність українських підприємств залишаються недостатньо розвинутими.

Як інструмент управління складними виробничими системами контролінг з тридцятих років ХХ ст. застосовується на підприємствах індустріально розвинутих країн, і за цей час довів свою ефективність тим, що дозволяє адаптувати діяльність підприємства до все більш ускладнених та більш динамічних умов ринку. Відповідно до цього в економічній літературі виділяються три парадигми контролінгу (рис. 1.2) [24; 248; 397; 601; 666].

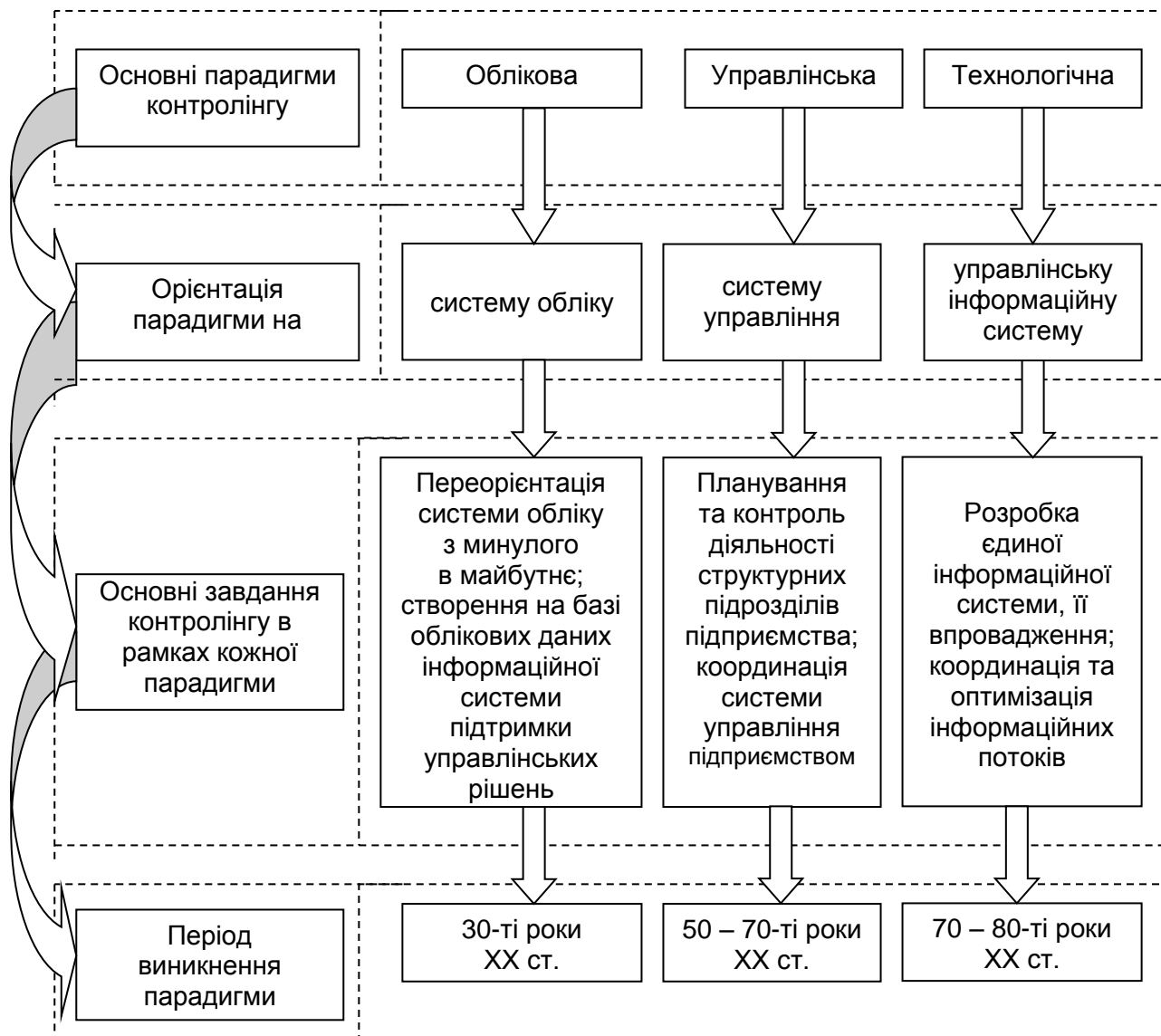


Рис. 1.2. Основні парадигми контролінгу

Як видно з рис. 1.2, на першому етапі, започаткування якого відносять до 30-х років, контролінг був орієнтований тільки на виробничий облік. Починаючи з 50 – 70-х рр. ХХ ст. – на координацію систем управління підприємством. Це безпосередньо пов'язано з формуванням менеджменту як науки. 1970 – 1980 рр. – наступний етап розвитку контролінгу, що супроводжувався бурхливим розвитком комп'ютерної техніки. В Україні інтерес до контролінгу почав формуватися на початку 90-х рр. ХХ ст., коли в економіці відбулись зрушення до ринкових умов господарювання, у зв'язку з чим становлення теоретичних засад контролінгу відбувалося під впливом зарубіжної економічної літератури.

Також слід відзначити, що вивчення та аналіз робіт як українських, так і зарубіжних вчених дозволяє зробити висновок, що є певні розбіжності у визначенні сутності контролінгу. Зокрема, суттєво розрізняється змістове навантаження контролінгу в США, Великобританії та Німеччині. Так, у Великобританії та США контролінг більш орієнтований на практичне застосування: він тісно пов'язаний з менеджментом та більш націлений на потреби ринку [29; 741]. Також у цих країнах його ототожнюють з контролем та зі сферою внутрішньогосподарського (управлінського) обліку. У Німеччині склалася власна точка зору на визначення контролінгу: тут це поняття розглядається як система, що орієнтована на прибуток.

Також варто підкреслити, що сильно впливає на розбіжність розуміння українськими науковцями сутності контролінгу справляє перекладна література з її різною термінологією. Так, згідно з [179; 622] термін "контролінг" (англ. Controlling) походить від англійського to control – управляти, контролювати, перевіряти, наглядати, регулювати [179, с. 159], який, у свою чергу, походить від французького controle – реєстр, перевірочний список [361, с. 96].

Термін "контролінг" прийнятий у Німеччині, звідки він і прийшов до України. Також варто підкреслити, що в США та Великобританії вживається термін "управлінський облік" (managerial accounting, management accounting) [622, с. 110].

Дослідженню визначення поняття "контролінг" присвячені праці багатьох вітчизняних і закордонних вчених [24; 25; 122; 141; 187; 201; 248; 250; 313; 372; 397; 414; 429; 430; 482; 534; 553; 559; 601]. Проведений аналіз визначень сутності контролінгу різними авторами дає можливість розглянути поняття "контролінг" за допомогою концептуального, системного та функціонального підходів (табл. 1.3).

Морфологічний аналіз визначення сутності контролінгу

Базова категорія	Визначення сутності поняття "контролінг"	Джерела
1	2	3
Концептуальний підхід		
Концепція	<p>1) концепція ефективного управління економічним об'єктом з метою забезпечення його сталого й тривалого існування в постійно змінюваному середовищі;</p> <p>2) концепція, що спрямована на ліквідацію вузьких місць та орієнтована на майбутнє відповідно до поставлених цілей та завдань;</p> <p>3) новітня концепція ефективного керування фірмою для забезпечення її довгострокового існування;</p> <p>4) концепція керівництва підприємством, орієнтована на його довгострокове й ефективне функціонування в постійно мінливих господарських умовах;</p> <p>5) концепція ефективного управління фірмою і забезпечення її довгострокового функціонування;</p> <p>6) концепція системи управління, що народжена практикою сучасного менеджменту;</p> <p>7) комплексна міжфункціональна концепція управління, метою якої є координація систем планування, контролю та інформаційного забезпечення;</p> <p>8) цілісна концепція економічного управління підприємством, що спрямована на виявлення всіх шансів та ризиків, які пов'язані з отриманням прибутку в умовах ринку</p>	<p>[429, с. 12]</p> <p>[24, с. 140; 136, с. 11]</p> <p>[122, с. 217]</p> <p>[25, с. 93]</p> <p>[559, с. 13]</p> <p>[250, с. 7]</p> <p>[553, с. 17]</p> <p>[534, с. 5]</p>
Функціональний підхід		
Діяльність	1) діяльність з управління та контролю. Будь-яка діяльність з управління підприємством, що спрямована на виконання виробничих операцій згідно з поставленим планом	[442, с. 102]
Технологія	1) орієнтована на результат (матеріальний, вартісний, соціальний) технологія управління підприємницькою діяльністю підприємства	[372, с. 11]
Напрямок	<p>1) функціонально-відокремлений напрямок економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної інформативної функції в менеджменті для прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень;</p> <p>2) найновіший напрямок теорії і практики обліку, контролю й аналізу господарської діяльності підприємства</p>	<p>[187, с. 283; 482, с. 8; 414, с.11; 248, с. 6]</p> <p>[201, с. 9]</p>

1	2	3
Інструмент	1) позафункціональний інструмент управління, який завдяки цілеспрямованим збору та обробці інформації, допомагає у процесі прийняття рішень та управління підприємством; 2) інструмент планування, обліку та аналізу стану справ для прийняття рішень на базі комп'ютеризованої системи збору та обробки інформації на підприємстві, фірмі	[171, с. 828] [459, с. 265]
Механізм	1) механізм саморегулювання системи управління підприємством, що забезпечує зворотний зв'язок в контурі управління	[158, с. 13]
Системний підхід		
Система	1) внутрішньофірмова система інтегрованого інформаційного забезпечення планування та контролю; 2) система або складова частина управління, яка забезпечує підприємство необхідною оперативною та стратегічною інформацією про внутрішнє та зовнішнє середовище, яка його очолює, сприяє його розвитку, виживанню в умовах жорсткою конкурентної боротьби і досягненню наміченої ним мети; 3) система забезпечення здатності підприємства до виживання в двох аспектах: короткостроковому – оптимізація прибутку – і в довгостроковому – збереження і підтримка гармонійних відносин і взаємозв'язків даного підприємства з навколишніми сферами: природною, соціальною, господарською; 4) система регулювання витрат та результатів діяльності, що допомагає досягти цілі підприємства, які дозволяють уникнути несподіванок та своєчасно увімкнути червоне світло, коли економіці підприємства загрожує небезпека, що потребує прийняття певних заходів; 5) система, яка становить синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування; 6) система забезпечення життя підприємства на етапах стратегічного та тактичного управління; 7) відособлена система управлінського обліку, що враховує особливості організації та пристосована до інформаційних запитів менеджера; 8) система перевірки того, наскільки підприємство успішно просувається до своєї мети; 9) інтегрована, заснована на безперервному потоці внутрішньої та зовнішньої інформації система планування та контролю; 10) система управління, інтегруюча та координуюча функція планування, контролю та інформаційного забезпечення, яка має на увазі націленість його на координацію цих функцій завдяки інформаційному забезпеченню; 11) підсистема системи управління підприємством, яка спрямована на організаційну та методичну підтримку прийняття управлінських рішень, а також на забезпечення контролю за досягненням цілей діяльності підприємства	[527, с. 423] [141, с. 7] [313, с. 88] [313, с. 88] [397, с. 10] [122, с.217] [601, с. 7] [559, с.13] [152, с.22] [599, с. 14] [210,с. 37]

Як видно з табл. 1.3, автори для визначення сутності контролінгу використовують сім основних категорій: концепція, діяльність, технологія, напрям, інструмент, механізм та система. Виходячи з того, що вони не є тотожними, можна дійти висновку, що поняття "контролінг" на сучасному етапі розвитку економіки не має чіткого визначення. Тому, для більш глибокого розуміння змісту цього поняття слід виконати декомпозицію наведених у табл. 1.3 визначень на основні складові за такими ознаками порівняння: сутнісна складова поняття, забезпечення контролінгу, призначення контролінгу. Результати декомпозиції наведені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Морфологічна декомпозиція визначення сутності контролінгу

Ознака порівняння	Структурний склад із вказівкою джерел
1	2
Сутнісна складова поняття	<p>Позафункціональний інструмент управління [171]; інструмент планування, обліку та аналізу стану справ [459]; діяльність з управління та контролю [442]; функціонально-відокремлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної інформативної функції в менеджменті [187; 248; 414; 482]; найновіший напрям теорії та практики обліку, контролю й аналізу господарської діяльності підприємства [201]; технологія управління підприємницькою діяльністю підприємства [372]; концепція ефективного управління економічним об'єктом [429]; концепція, що орієнтована на майбутнє відповідно до поставлених цілей та завдань [24]; новітня концепція ефективного управління фірмою [122]; концепція керівництва підприємством [25]; концепція ефективного управління фірмою [313]; концепція ефективного управління фірмою [559]; концепція системи управління, що породжена практикою сучасного менеджменту [250]; комплексна міжфункціональна концепція управління [553]; цілісна концепція економічного управління підприємством [534]; внутрішньофірмова система інтегрованого інформаційного забезпечення планування та контролю [527]; система або складова частина управління [141]; система забезпечення здатності підприємства до виживання [313]; система регулювання витрат та результатів діяльності [313]; система, яка становить синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування [397]; система управління [122]; відособлена система управлінського обліку, що враховує особливості організації та пристосована до інформаційних запитів менеджера [601]; система перевірки того, наскільки підприємство успішно просувається до своєї мети [559]; механізм саморегулювання системи управління підприємством [158]</p>

1	2
Забезпечення контролінгу	Цілеспрямований збір та обробка інформацій [171]; комп'ютеризована система збору та обробки інформації [459]; практика сучасного менеджменту [250]
Призначення контролінгу	Допомагає у процесі прийняття рішень та управління підприємством [171]; прийняття рішень [459]; виконання виробничих операцій згідно з поставленим планом [442]; прийняття оперативних та стратегічних правлінських рішень [187, 248, 414, 482]; облік, контроль і аналіз господарської діяльності підприємства [201]; орієнтація на результат: матеріальний, вартісний, соціальний [372]; забезпечення сталого і тривалого існування економічного об'єкта в постійно змінюваному середовищі [209]; ліквідація вузьких місць [24]; забезпечення довгострокового існування фірми [122]; довгострокове й ефективне функціонування підприємства [25]; довгострокове існування фірми [313; 559]; координація систем планування, контролю та інформаційного забезпечення [553]; виявлення всіх шансів та ризиків, які пов'язані з отриманням прибутку [534]; забезпечення планування та контролю [527]; забезпечення необхідною оперативною та стратегічною інформацією про внутрішнє та зовнішнє середовище, сприяння розвитку підприємства, виживання в умовах жорсткої конкурентної боротьби і досягнення наміченої мети [141]; оптимізація прибутку, збереження і підтримка гармонійних відносин і взаємозв'язків підприємства з навколишніми сферами: природною, соціальною, господарською [313]; забезпечення існування підприємства на етапах стратегічного та тактичного управління [122]; забезпечення зворотного зв'язку в контурі управління [158]

Дані табл. 1.4 дозволяють зробити висновок, що, незважаючи на різноманіття визначень контролінгу, деякі з них все ж таки мало чим відрізняються одне від одного за своєю сутністю [25; 122; 250; 313; 429; 442; 534; 553; 559]. У цій групі визначень контролінг ототожнюється з управлінням, проте необхідно підкреслити, що контролінг не підмінює управління підприємством, а лише допомагає керівництву в процесі прийняття рішень, таким чином переводячи управління на новий якісний рівень. Поряд із цим є й інші визначення [122; 313; 429; 559], які свідчать про те, що дане поняття не одержало чіткого тлумачення. Наприклад, тлумачення контролінгу як системи перевірки того, наскільки успішно підприємство просувається до своєї мети або як технології управління

підприємницькою діяльністю підприємства є дуже узагальненими і не дають можливості конкретизувати сутнісну складову поняття. Також слід зауважити, що значна група дослідників [187; 248; 414; 482] стверджує, що контролінг є функціонально-відокремленим напрямом економічної роботи на підприємстві, таким чином, на думку автора, контролінг у такому тлумаченні стає мало привабливим для практиків через те, що система управління вже не буде цілісною та приймає вигляд набору окремих розрізнених функцій. Визначення контролінгу як інструменту планування, обліку та аналізу стану справ підприємства [459, с. 265] не розкриває його змісту, а тому й не дозволяє використати цю морфологічну одиницю для тлумачення сутнісної складової поняття. Крім того, у вітчизняній науковій літературі також дуже часто поняття "контролінг" ототожнюють з управлінським обліком або з контролем [66; 67; 166; 442; 559; 597; 601; 622]. Однак це твердження є дискусійним, бо контроль – це систематичне спостереження і перевірка процесу функціонування відповідного об'єкту з метою встановлення його відхилень від заданих параметрів [251, с. 23], а управлінський облік – це сукупність методів та процедур, що забезпечують підготовку та надання інформації для планування, контролю та для прийняття рішення на різних рівнях управління підприємством [187, с. 304]. Таким чином, управлінський облік може бути використаний як одне з джерел інформації для контролінгу, а контроль – як одна зі складових контролінгу.

Поняття "контроль", "управлінський облік" та "контролінг" різні за обсягом та змістом. А саме, контроль – це перевірка виконання завдань, він спрямований на минуле та зорієнтований на виявлення помилок, відхилень, на пошук винних [431, с. 247]; завдання управлінського обліку – надання релевантної інформації для контролінгу, а саме для таких його складових, як контроль та планування. Поняття контролінгу ширше – він спрямований на довгострокову перспективу розвитку підприємства та поєднує в собі не тільки управлінський облік і контроль, але й інші складові. Тобто ці складові доповнюють контролінг, розкриваючи одну із сторін їх носія – контролінгу, і в жодному разі не є тотожними.

Останнім часом визначення поняття "контролінг" привертало увагу вітчизняних науковців (табл. 1.5).

З наведених визначень видно, що у вітчизняних науковців також немає єдиної думки щодо сутності контролінгу.

**Визначення поняття "контролінг" вітчизняними
вченими ХХІ століття**

№	П. І. Б	Визначення контролінгу
1	2	3
1	Благодарний О. І. [53]	Контролінг – це сучасна концепція управління діяльністю підприємства, яка координує й об'єднує спроби різних служб і підрозділів для досягнення поставленої мети
2	Петренко С. М. [396]	Контролінг – нова концепція інформації й управління, що забезпечує підтримку внутрішнього балансу підприємства шляхом формування інформації про витрати і прибутки і надання її керівництву для прийняття оптимальних управлінських рішень
3	Головкова Л. С. [115]	Контролінг – функціонально і змістовно відособлений напрямок економічної роботи на підприємстві, який можна розглядати як систему управління процесом досягнення цілей і результатів діяльності підприємства
4	Гладкіх М. І. [111]	Контролінг – це система управління процесом досягнення соціально-економічних цілей і результатів діяльності фірми, побудована на синтезі обліку, інформаційного забезпечення, аналізу, планування, контролю та координації, що забезпечує зворотний зв'язок у контурі управління
5	Смирнова Л. Д. [464]	Гнучкий контролінг – це технологія управління виробничо-господарськими системами, що спрямована на підвищення сталості та ефективності їх функціонування в умовах мінливості економічного середовища
6	Верещагін В. В. [87]	Контролінг є автоматизованою системою управління по відхиленням, яка сприяє здійсненню фінансово-господарської діяльності підприємства відповідно до запланованих показників
7	Кірсанова Т. О. [228]	Екоконтролінг – це система екологічного планування, обліку, контролю, аналізу та аудиту, реалізація яких сприяє обґрунтуванню альтернативних підходів при здійсненні оперативного і стратегічного управління підприємством, спрямованих на підвищення еколого-економічної ефективності
8	Оліфіров О. В. [373]	Контролінг – це орієнтована на результат (матеріальний, вартісний, соціальний) технологія управління підприємницькою і маркетинговою діяльністю підприємства

1	2	3
9	Румянцев М. В. [445]	Контролінг – це система, яка розробляє методи ухвалення управлінських рішень на підставі деяких критеріїв оптимальності функціонування системи
10	Гасило О. О. [108]	Контролінг – це інтегрована інформаційно-функціональна система, що спрямована на досягнення кількісних та якісних цілей підприємства за допомогою використання специфічних технологій та інструментарію управління підприємством
11	Петрусевич Н. Ю. [398]	Контролінг – це функція, що інтегрує на підприємстві інші функції менеджменту, а саме: планування, облік, контроль та регулювання
12	Поліщук Н. В. [408]	Логістичний контролінг – це інтегрована функція логістики і контролінгу в управлінні підприємством, і визначається як сукупність процедур, що забезпечують ефективне оперативне й стратегічне планування, контроль та регулювання логістичних процесів
13	Ткаченко А. М. [498]	Контролінг – система забезпечення виживання, яка у короткостроковому плані спрямована на оптимізацію прибутку, в довгостроковому – на підтримку гармонійних відносин із навколишнім середовищем.
14	Деменіна О. М. [145]	Контролінг – це система управління за відхиленнями від запланованих цільових показників підприємства, яка базується на принципах зворотного зв'язку та представляє механізм саморегулювання його діяльності
15	Шульга Н. П. [586]	Контролінг – це сучасна концепція управління з клієнто-процесно-вартісною орієнтацією. Контролінг – це сервісна підтримка визначених трьох площин управління (портфельного, процесного та композиційного), які мають між собою прямі й зворотні зв'язки, а також внутрішньоелементну структуру, побудовану на системній основі
16	Приймак С. В. [420]	Контролінг – це інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень
17	Клімов А. В. [232]	Контролінг – це підсистема управління, яка інтегрує в собі окремі функції управління (облік, контроль, аналіз, планування), функціонування якої здійснюється відокремленим підрозділом з метою підвищення ефективності та результативності діяльності підприємства в довгостроковій перспективі шляхом безперервного інформаційно-аналітичного, методичного та консультаційно-координаційного забезпечення прийняття управлінських рішень

1	2	3
18	Акцентюк М. М. [17]	Система контролінгу – це система, спрямована на забезпечення управлінського процесу, орієнтованого на розв'язання завдань стратегічного розвитку підприємства шляхом інтеграції систем планування, обліку, аналізу та контролю для досягнення синергетичного ефекту від їх цілеспрямованого функціонування. Контролінг – система, орієнтована на успішний розвиток підприємства в майбутньому
19	Марущак Л. І. [320]	Оперативний контролінг базується на системі управління, за допомогою якої досягається мета підприємницької діяльності та своєчасність прийняття управлінських рішень
20	Хайлук С. О. [536]	Контролінг – система інформаційно-аналітичної та методичної підтримки прийняття рішень у сфері менеджменту з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства, формування, розвитку і підтримки його визначених переваг у стратегічній перспективі
21	Сабліна Н. В. [448]	Контролінг в управлінні витратами підприємства – це відособлена саморегульована підсистема ефективного загального управління підприємством на основі планування, обліку й аналізу, контролю, координації, інформаційного забезпечення витрат з урахуванням попиту на продукцію, що виробляється (надавані послуги), що забезпечує стійке економічне функціонування підприємства в стратегічному періоді
22	Дякон Л. Л. [167]	Контролінг бізнес-процесів – технологія системного управління сукупністю взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих кроків, що перетворюють входи підприємства у виходи
23	Мусієнко Н. М. [348]	Контролінг – орієнтована на досягнення соціальних і економічних цілей фармацевтичних підприємств інтегрована система інформаційно-аналітичної і методичної підтримки керівництва у процесі планування, обліку, контролю, аналізу та прийняття управлінських рішень за ключовими компетенціями підприємства

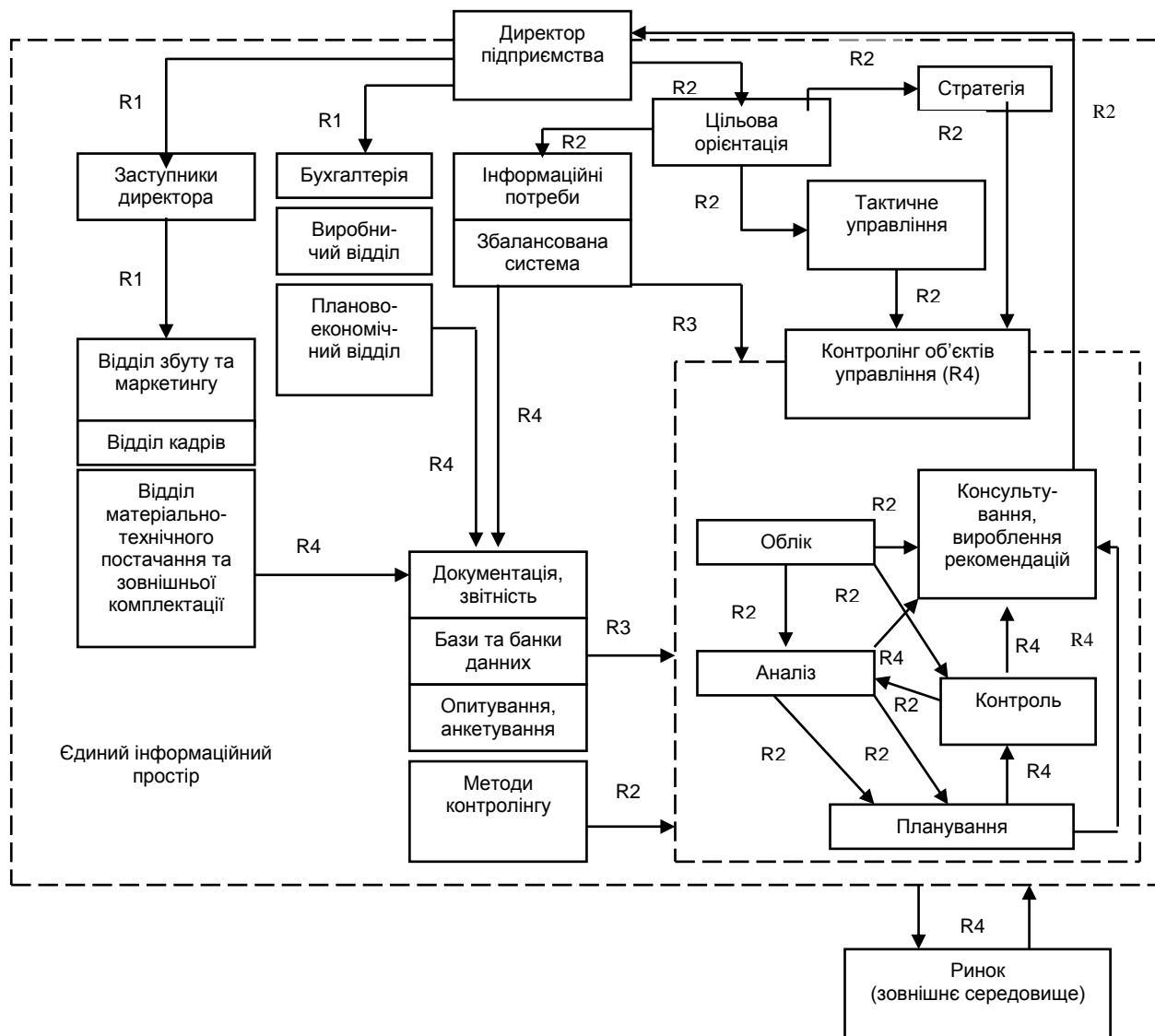
Тому для подальшого дослідження сутності контролінгу необхідно встановити функціональні складові контролінгу на промисловому підприємстві на основі їх узагальнення (табл. 1.6).

Функціональні елементи системи контролінгу

Функціональні елементи системи контролінгу \ Автори	Облік	Планування	Контроль	Моніторинг	Коригуючі та регулюючі дії	Аналіз	Інтерпретація (складання звітів)	Бюджетування	Оцінка	Консультування (вироблення рекомендацій)
П. Хорват [553]		+	+					+		
Прохорова В. В. [249]		+					+		+	+
Карминський А. М. [250]	+	+	+						+	+
Оліфіров О. В. [372]	+	+	+				+			+
Пушкар М. С. [429; 237]		+				+	+		+	
Петренко С. Н. [396]	+	+	+			+				+
Фольмут Х. Й. [534]		+	+		+	+				
Сторожик М. І. [482]	+	+	+	+		+				+
Дарманська Г. О. [141]	+	+	+			+				+
Марюта А. Н. [322]						+				
Анискин Ю. П. [24]			+	+		+				
Р. Манн, Є. Майер [313]	+	+	+							
Ананькіна Е. А., Данилочкин С. В. [248]	+	+	+	+		+				+
Яковлев Ю. П. [601]		+				+				+
Цигилик І. І. [559]	+	+	+			+				+
Попова Л. В. [414]						+				+

Узагальнивши склад функціональних елементів контролінгу, можна зробити висновок, що більшість вчених виділяють такі: облік, планування, контроль, аналіз та консультування (вироблення рекомендацій). Слід зазначити, що формування контролінгової інформації на підприємстві повинно здійснюватися таким чином, щоб були задіяні та враховані всі аспекти його фінансово-господарської діяльності [249; 311]. У зв'язку з цим першочерговим завданням контролінгу є забезпечення оптимізації взаємозв'язків і залежностей інформаційних потоків між усіма основними функціями управління, що забезпечить можливість отримання інформації, необхідної для прийняття рішень щодо управління підприємством. Введення на підприємстві ефективної системи управління контролінг

допомагає керівництву при плануванні, контролі та передачі інформації. Таким чином, поєднуючи функції обліку, контролю, планування, аналізу та консультування, контролінг становить важливу підсистему інформаційно-аналітичної системи управління промисловим підприємством (рис. 1.3).



Умовні позначення: R1 – відношення типу "базис-надбудова"; R2 – факторне відношення причино-наслідкового зв'язку; R3 – відношення типу "система-процес"; R4 – відношення залежності "фактор-відгук".

Рис. 1.3. Система контролінгу як складова управління промисловим підприємством

Як видно з рис. 1.3, контролінг, який функціонує як система підтримки керівництва підприємства, повинен орієнтуватися на виробку певних критеріїв прийняття відповідних управлінських рішень залежно від вибраного напрямку (цільової орієнтації). Також він допомагає

управляти процесом формування витрат і результатів діяльності з метою забезпечення успішного функціонування підприємства за допомогою створення єдиної інформаційної системи. Отже, контролінг виконує функції консультування й обслуговування, підготовки і реалізації рішень. Ці спеціальні завдання контролінгу поширюються на підприємство в цілому, його функціональні підрозділи, групи продукції і послуг, програми заходів і проекти на всіх рівнях управління [373].

Облік у системі контролінгу посідає значне місце, оскільки його завданням є підготовка звітів про використання ресурсів, протікання господарських процесів, формування собівартості продукції, ефективність витрат на маркетинг і збут продукції, формування прибутку, ефективність інвестиції тощо. Використовуючи дані фінансового та управлінського обліку, можна виявити тенденції явищ та процесів за певний період і прогнозувати їх подальший розвиток у системі контролінгу [320].

Вчені-економісти виділяють стратегічний та оперативний контролінг. При цьому слід зауважити, що сучасна економічна наука розділяє цілі підприємства за ознакою часу на стратегічні (понад 3 роки), тактичні (понад рік) та оперативні (менш року) [183, с. 17; 400, с. 41]. Тому доцільно контролінг, залежно від цільової орієнтації, також розділити на стратегічний, тактичний та оперативний (рис. 1.4).

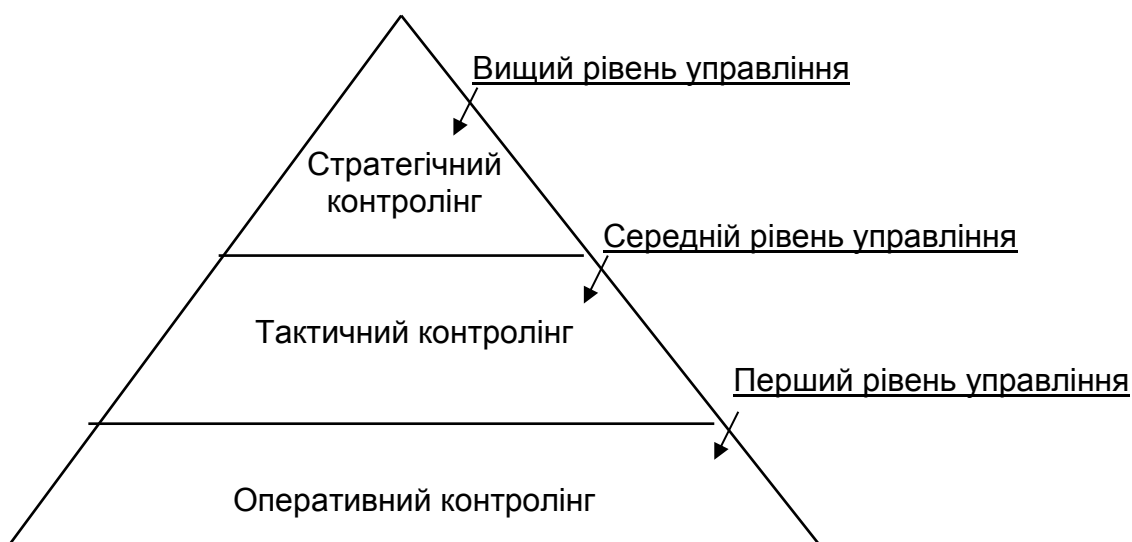


Рис. 1.4. Види контролінгу залежно від цільової орієнтації

З рис. 1.4 видно, що з точки зору відповідальності за формування та реалізацію управлінських рішень кожному рівню в ієрархії управління відповідає свій вид контролінгу. Так, на вищому рівні управління діє

стратегічний контролінг, який відповідає за місію підприємства, стратегію розвитку, стратегічні цілі. На середньому – тактичний контролінг, що відповідає за цілі підприємства понад року, на першому рівні – оперативний, який відповідає за формування та реалізацію оперативних рішень (за зміну, тиждень, місяць). Оперативний контролінг є базою для регулювання виробництва та щоденної діяльності підприємства [183; 400].

Узагальнивши теоретичні засади контролінгу можна сказати, що найбільш важливими функціональними елементами системи контролінгу є планування, облік, аналіз, контроль і вироблення рекомендацій.

Підсумовуючи всі наведені визначення контролінгу, пропонується розуміти його як систему інформаційно-аналітичної підтримки прийняття управлінських рішень, орієнтовану на підвищення ефективності функціонування підприємства через реалізацію процедур планування, обліку, аналізу, контролю і формування рекомендацій щодо його управління.

При цьому уточнення поняття "контролінг" полягає в такому:

по-перше, контролінг розглядається як з точки зору системного, так і процесного підходів, що дозволяє визначити його, не як одноразову дію, а як серію безперервних взаємозалежних дій, кожна з яких сама по собі є процесом;

по-друге, – дане уточнення дозволяє підкреслити цільову спрямованість, цілісність, завершеність та логічний розвиток процесу контролінгу в цілому.

Ураховуючи ознаки технологій управління, наведені у п. 1.1, можна стверджувати, що контролінг є однією з них, оскільки йому притаманні:

1. Динамізм – контролінг спрямований на процес управління підприємством, забезпечує його інформаційно-аналітичну підтримку.

2. Конкретність – контролінг є цілеспрямованим, орієнтованим на досягнення мети та на кінцевий результат.

3. Логічність – контролінг реалізується через упорядковану в часі послідовність дій.

4. Подільність – у межах контролінгу виконуються певні управлінські процедури, які, у свою чергу, складаються з операцій.

5. Однозначність виконання процедур і операцій – при реалізації контролінгу неможливо пропустити етап або операцію без зниження ефективності всього процесу управління.

6. Координація та синхронізація – призначення контролінгу полягає саме у забезпеченні скоординованості виконання управлінських функцій.

7. Унікальність – кожне підприємство має свої особливості діяльності, систему цілей, організаційну структуру управління, тому процедури контролінгу можуть розрізнятися залежно від цих параметрів.

1.3. Визначення сутності контролінгу в банківській діяльності

Посилення конкуренції, активізація інтеграційних процесів, нестабільність економічного середовища, наявність широкого спектру ризиків банківської діяльності та стрімкий розвиток інформаційних технологій призводять до ускладнення процесу прийняття управлінських рішень. Наслідком цього є погіршення фінансового стану банків, що в майбутньому може призвести до банкрутства, неспроможності конкурувати як на національних, так і на міжнародних ринках банківських послуг, а також до низького рівня захищеності клієнтів банківських установ. Усе це вимагає впровадження новітніх технологій та інструментів управління. Саме такою технологією є контролінг, який забезпечує інтегроване управління банком та підтримує процес прийняття управлінських рішень, у тому числі стосовно формування та використання фінансових ресурсів та забезпечення раціональності їх структури.

Наукові дослідження різних аспектів контролінгу знайшли відображення в працях таких зарубіжних економістів, як: Д. Хан, Р. Манн, Е. Майєр, А. Дайле, Х. Й. Фольмут, П. Хорват та ін. [137; 252; 294; 313; 534; 539]. Серед російських та українських вчених можна виділити дослідження Фалько С. Г., Івахненкова С. В., Ананькіна Е. А., Данилочкіна С. В., Данилочкіна Н. Г., Івашкевіча В. Б., Кармінського А. М., Оленева Н. І., Приймака А. Г., Анискіна Ю. П., Дарманської Н. П., Пушкаря М. С., Сторожик М. І. та ін. [24; 141; 202; 210; 248; 250; 430; 482]. Не зменшуючи значущості наукових напрацювань у рамках загальної теорії контролінгу, слід все ж таки констатувати, що існування різноманітних трактувань поняття "контролінг" ускладнює практичну розробку його процедур і операцій як технології управління.

Витоки контролінгу лежать у сфері державного управління. Вже у XV ст. при дворі англійського короля існувала посада countrollour, в обов'язки якої входили документування і контроль грошових і товарних потоків. У XIX ст. "контролінг" як характеристика сфери завдань на підприємстві став використовуватися в США. Проте широкий розвиток контролінгу розпочався тільки з 20-х років XX ст. [26]. Разом з тим і розпочато процес формування основних концепцій контролінгу. Аналіз літературних джерел [24; 124; 248; 370; 397; 601; 645] дозволив виокремити 6 основних концепцій, основні положення яких подані на рис. 1.5.

Однак треба зауважити, що чіткого розмежування між наведеними концепціями не існує, оскільки кожна наступна є результатом еволюції та більш досконалого вивчення попередньої, прагненням дослідників охопити все більше коло питань, які можуть вирішуватися за допомогою застосування контролінгу.

Засновником концепції, що орієнтована на систему обліку, вважається Х. Кюппер [24]. Позитивною рисою цієї концепції є орієнтація на оптимізацію та підвищення ефективності системи обліку в організації. До негативних рис слід зарахувати практичне ототожнення контролінгу з системою обліку, що не дозволяє завершити коло завдань контролінгу, спрямованих на підвищення ефективності функціонування суб'єкта господарювання.

Друга концепція орієнтована на управлінську інформаційну систему. Вона є логічним розвитком попередньої концепції і базується на системі цілей підприємства, що значно розширює інформаційну базу контролінгу. Розвитку цієї концепції присвячені роботи Т. Райхмана [24]. Недоліки цієї концепції аналогічні недолікам, які притаманні попередній концепції з тією відмінністю, що на даному етапі мова йде про інформаційну систему управління.

Третя з наведених концепцій контролінгу орієнтована на весь процес управління і розглядає контролінг як інструмент та один з елементів системи управління, який забезпечує координацію планування, контролю та інформаційного забезпечення. В межах цієї концепції виокремлюються два основні напрями її розвитку: акцентом на планування та контроль (Д. Хан); з акцентом на координацію системи управління для досягнення поставленої керівництвом мети (Ю. Вебер) [24].

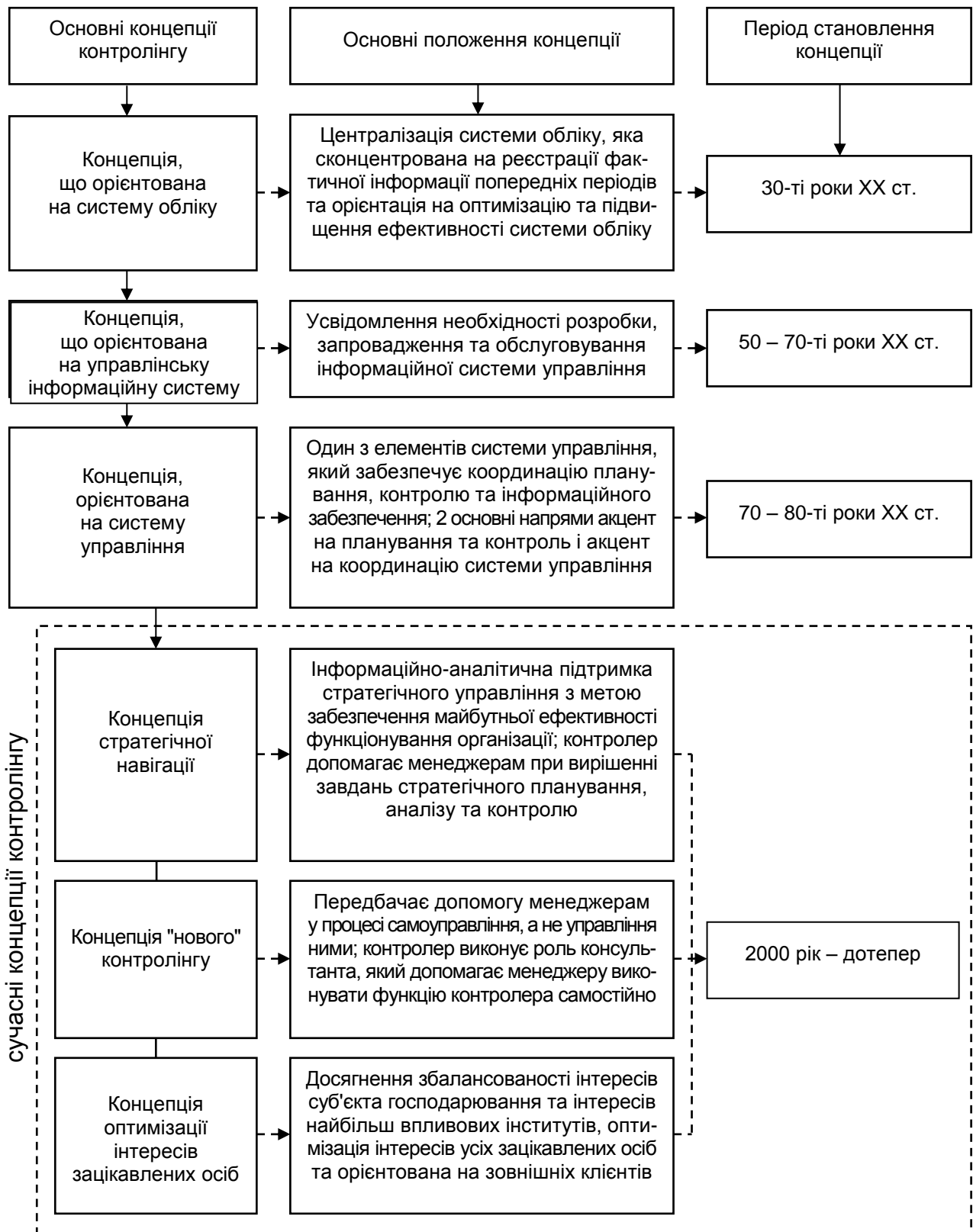


Рис. 1.5. Основні концепції контролінгу

Подальший розвиток концепцій контролінгу був обумовлений науково-технічним прогресом, розвитком конкуренції та глобалізаційними процесами, що, у свою чергу призвело до зміни технологій, методів та методик управління, збільшення кількості змінних, на основі яких

приймаються рішення; ускладнення середовища, в якому функціонує організація; збільшення обсягу та ускладнення змісту інформації, необхідної для управління; подовження циклу прийняття рішень та ін. Саме тому, на основі базових концепцій контролінгу і дотепер відбувається їх еволюційний розвиток. Так, з початку XXI сторіччя проходять стадію становлення та набувають розвитку такі сучасні концепції контролінгу, як концепція стратегічної навігації, концепція "нового" контролінгу і концепція оптимізації інтересів зацікавлених осіб [370; 645]. Незважаючи на певні відмінності в поданих концепціях, чітко простежується основна спільна риса – контролер, перш за все, надає рекомендації та здійснює консультування менеджерів, а не управління ними, в процесі прийняття управлінських рішень.

На підставі проведеного аналізу концепцій можна виділити основні ідеї: розвиток системи обліку; формування комплексної інформаційної системи; система комплексного контролю діяльності організації; орієнтація контролінгу на майбутні результати діяльності; підтримка стратегічного управління; координування процесу прийняття управлінських рішень; урахування інтересів зацікавлених осіб; інтеграція існуючих концепцій.

Також слід відзначити, що вивчення та аналіз робіт як українських, так і зарубіжних вчених дозволяє зробити висновок, що є певні розбіжності у визначенні сутності контролінгу.

Варто підкреслити, що сильно впливає на розбіжність розуміння українськими науковцями сутності контролінгу справляє перекладна література з її різною термінологією. Так, згідно з [179; 622] термін "контролінг" (англ. *Controlling*) походить від англійського "to control" – управляти, контролювати, перевіряти, наглядати, регулювати [179, с. 159], яке, своєю чергою, походить від французького *controle* – реєстр, перевірочний список [361, с. 96].

Також варто підкреслити, що в США та Великобританії вживається термін "управлінський облік" (*managerial accounting, management accounting*) [622, с. 110].

В Україну термін "контролінг" прийшов з європейських країн на початку 90-х років XX ст. Це пов'язано з переходом країни до ринкових відносин та необхідністю заміни внутрішнього обліку на ефективну систему прийняття управлінських рішень. За умов функціонування в динамічному зовнішньому середовищі, актуальним для банку стає пошук нових ефективних методів та інструментів управління, покликаних

підвищувати конкурентоспроможність банку та забезпечувати досягнення його короткострокових та довгострокових цілей [124].

Існує велика кількість визначень контролінгу: від рівняння "контролінг = німецький (європейський) варіант управлінського обліку" до визначення контролінгу філософією менеджменту. Проте для більш чіткого обґрунтування сутності контролінгу та визначення його ролі у процесі управління банком необхідно проаналізувати праці вітчизняних та зарубіжних вчених, присвячених формулюванню цього терміна (додаток А, табл. А).

Як видно з табл. А, автори для визначення сутності контролінгу використовують дванадцять різноманітних категорій: механізм, система, управління, концепція, методи та інструменти, функція, напрям, діяльність, інформаційне забезпечення, процес, технологія та сервісна підтримка. Виходячи з того, що наведені терміни відрізняються за змістом, можна дійти висновку, що поняття "контролінг" на сучасному етапі розвитку економіки не має чіткого визначення. Тому, для більш глибокого розуміння змісту цього поняття слід виконати декомпозицію наведених у табл. А визначень на основні складові за такими ознаками порівняння: сутнісна складова поняття; забезпечення контролінгу; призначення контролінгу. Результати декомпозиції наведені в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Морфологічна декомпозиція визначення сутності контролінгу

Ознака порівняння	Структурний склад з вказівкою джерел
1	2
Сутнісна складова поняття	Наглядний механізм [271]; механізм саморегулювання на підприємстві [248; 294]; інтегрована система інформаційно-аналітичної і методичної підтримки [374; 348; 536]; комплексна система методів та інструментів [514]; аналітична координаційно-консультативна система забезпечення ефективного управління підприємством [504]; саморегулююча система методів та інструментів [495]; інтегрована система [539]; система, яка становить синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування [397]; відособлена система управлінського обліку [601]; автоматизована система управління [87]; система забезпечення здатності підприємства до виживання [211; 252; 313; 498]; відокремлена синтезована (комплексна) система на підприємстві [710]; обліково-аналітична система [481]; система постійної оцінки всіх сторін діяльності підприємства [69]; система управління [124; 145; 294; 320; 599]; система саморегулювання управління будь-якого суб'єкта господарювання [478; 479]; система володіння ситуацією та управління діяльністю підприємства [58];

1	2
	<p>система спостереження та вивчення поведінки внутрішнього економічного механізму [560]; система підготовки фірми до найбільш імовірних подій [518]; система використання даних управлінського обліку [202]; система інформації [430]; система управління процесом досягнення соціально-економічних цілей [111]; система екологічного планування, обліку, контролю, аналізу та аудиту [228]; інтегрована інформаційно-функціональна система [108]; система регулювання витрат і результатів діяльності [294]; система або складова частина управління [141]; внутрішньофірмова система інтегрованого інформаційного забезпечення планування та контролю [527]; система перевірки того, наскільки підприємство успішно просувається до своєї мети [559]; управління майбутнім [97]; раціональне, ефективне управління рухом капіталу [200]; завершена концепція забезпечення ефективної діяльності та розвитку підприємства [223]; концепція, яка відображає процес інтеграції традиційних методів обліку, аналізу, нормування, обробки й узагальнення інформації [193]; новітня концепція ефективного керування фірмою [92; 122]; певна концепція керівництва підприємством [24]; концепція системи управління [250]; комплексна міжфункціональна концепція управління [252]; концепція ефективного управління економічним об'єктом [430; 534]; управлінська концепція [704]; цілісна концепція економічного управління підприємством [534]; керівна концепція ефективного управління фірмою [53; 294]; концепція інформації й управління [396; 416]; сучасна концепція управління з клієнто-процесно-вартісною орієнтацією [586]; синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування [122]; управління та спостереження на засадах планування, обліку, аналізу, контролю і прийняття управлінських рішень [227]; позафункціональний інструмент управління [171]; функціональний інструмент, який охоплює методи планування, управління процесами і контролем [134]; синтез методів та інструментів [443]; сукупністю методів оперативного і стратегічного управління: обліку, планування, аналізу і контролю [294]; функція управління [249; 402]; функція, що інтегрує на підприємстві інші функції менеджменту, а саме: планування, облік, контроль та регулювання [398]; інтегрована функція логістики і контролінгу в управлінні підприємством [408]; функціонально-відокремлений напрям економічної роботи на підприємстві [248; 187; 414]; функціонально і змістовно відособлений напрям економічної роботи на підприємстві [115]; найновіший напрям теорії і практики обліку, контролю й аналізу господарської діяльності підприємства [202]; організаційно-методичний комплекс підтримки управління підприємством [144]; вид діяльності посадових осіб будь-якого суб'єкта господарювання [480];</p>

1	2
	<p>діяльність з управління та контролю [442]; інформаційне забезпечення [539]; інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень [420]; процес, що розуміється як оволодіння економічною ситуацією на підприємстві [137]; технологія управління підприємницькою і маркетинговою діяльністю підприємства [372]; технологія управління виробничо-господарськими системами [464]; технологія системного управління сукупністю взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих кроків, що перетворюють входи підприємства у виходи [167]; сервісна підтримка визначених трьох площин управління (портфельного, процесного та композиційного), а також внутрішньоелементна структура, побудована на системній основі [586]; підсистема управління, яка інтегрує в собі окремі функції управління (облік, контроль, аналіз, планування) [232]; відособлена саморегульована підсистема ефективного загального управління підприємством на основі планування, обліку й аналізу, контролю, координації, інформаційного забезпечення витрат [448]; підсистема системи управління підприємством [210]</p>
Забезпечення контролінгу	<p>Практика сучасного менеджменту [250]; цілеспрямоване забезпечення інформацією [85]; цілеспрямований збір та обробка інформації [134; 171]; безперервне інформаційно-аналітичне, методичне та консультаційно-координаційне забезпечення [232]</p>
Призначення контролінгу	<p>Орієнтована на досягнення цілей [53; 108; 124; 193; 223; 249; 348; 374; 478; 480; 481; 504; 517; 560]; спрямована на забезпечення конкурентоспроможності та фінансової незалежності підприємства [514]; спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства [495]; оптимізація прибутку, збереження і підтримка гармонійних відносин і взаємозв'язків даного підприємства з навколишніми сферами: природною, соціальною, господарською [211; 250; 313; 498]; здійснює: управлінський облік, аналіз, планування, контроль, координацію, коригування економіки підприємства [711]; забезпечує як оперативне, так і стратегічне управління процесом досягнення цілей та результатів діяльності підприємства [115; 122; 479; 481]; виявлення відхилень і вжиття невідкладних, енергійних заходів [69]; орієнтована на майбутній розвиток підприємства чи регіону в цілому [17; 599]; сприяє забезпеченню тривалого існування підприємства [92; 122; 294; 429]; забезпечує зворотний зв'язок [111; 145]; сприяє обґрунтуванню альтернативних підходів при здійсненні оперативного і стратегічного управління підприємством [228]; розробляє методи ухвалення управлінських рішень [445]; забезпечення ефективного функціонування підприємства, формування, розвитку і підтримки його визначених переваг у стратегічній перспективі [536]; забезпечує підприємство необхідною оперативною та стратегічною інформацією [141];</p>

1	2
	<p>забезпечення довгострокового та успішного функціонування підприємства [24; 97; 227]; максимального збільшення добробуту компанії [200]; координація систем управління, контролю та інформаційного забезпечення [252]; забезпечення сталого і тривалого існування підприємства в постійно змінюваному середовищі [430]; виявлення всіх шансів і ризиків, що пов'язані з отриманням прибутку в умовах ринку [534]; забезпечення стабільного існування на ринку [518]; забезпечує підтримку внутрішнього балансу підприємства шляхом формування інформації про витрати і прибутки і надання її керівництву для прийняття оптимальних управлінських рішень [396]; реалізує синтез окремих елементів бухгалтерського, оперативного-технічного обліку, аналізу, контролю і планування (бюджетування) [416]; допомагає у процесі прийняття рішень та управління підприємством [134; 171]; полягає у рефлексії рішень [402]; забезпечують ефективно оперативне і стратегічне планування, контроль та регулювання логістичних процесів [408]; прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень [187; 248; 414]; спрямована на виконання виробничих операцій згідно з поставленим планом [442]; зорієнтована на результат управління підприємством [539]; орієнтована на результат (матеріальний, вартісний, соціальний) [372]; спрямована на підвищення сталості та ефективності функціонування виробничо-господарських систем в умовах мінливості економічного середовища [464]; підвищення ефективності та результативності діяльності підприємства в довгостроковій перспективі [232]; забезпечує стійке економічне функціонування підприємства в стратегічному періоді [448]; спрямована на організаційну та методичну підтримку прийняття управлінських рішень, а також на забезпечення контролю за досягненням цілей діяльності підприємства [210]</p>

Дані табл. 1.7 дозволяють зробити висновок, що, незважаючи на різноманіття визначень відносно контролінгу, значна група дослідників [24; 58; 87; 92; 97; 124; 141; 167; 171; 227; 249; 250; 294; 402; 429; 442; 443; 448; 534; 710] ототожнюють контролінг з управлінням підприємством, проте важливо підкреслити, що контролінг лише допомагає у процесі прийняття управлінських рішень, надаючи консультації та рекомендації керівництву, і є новітнім інструментом в управлінні суб'єктом господарювання.

Також слід зауважити, що автори робіт [115; 187; 201; 248; 372; 414; 482] визначають контролінг як функціонально-відокремлений напрям економічної роботи на підприємстві. На думку авторів монографії, це надає узагальнену характеристику поняття і система управління при цьому становить собою сукупність різноманітних функцій.

Поряд із цим, є й інші визначення [17; 137; 248; 294; 586], які свідчать про те, що дане поняття не одержало чіткого тлумачення. Наприклад, трактування контролінгу як системи, орієнтованої на майбутній розвиток підприємства чи регіону в цілому або як процесу оволодіння економічною ситуацією на підприємстві, а також як своєрідного механізму саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотній зв'язок у контурі управління, надають загальну інформацію щодо поняття контролінгу і не дають змогу конкретизувати сутнісну складову поняття.

Автори робіт [420; 539] характеризують контролінг як інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень, але, на думку авторів монографії, це не розкриває змісту поняття та не враховує характеристику основних функцій менеджменту, які поєднуються у понятті "контролінг".

Таким чином, у результаті узагальнення різних визначень можна зробити висновок, що контролінг носить систематичний характер та зорієнтований на сервісну підтримку процесу прийняття управлінських рішень з метою досягнення кінцевої мети діяльності банку.

Для врахування банківської специфіки стосовно змісту контролінгу слід зазначити, що відповідно до статті 47 Закону України "Про банки і банківську діяльність" [423] банк має право надавати такі банківські послуги: залучення у вклади (депозити) коштів та банківських металів від юридичних і фізичних осіб; відкриття та ведення поточних (кореспондентських) рахунків клієнтів та розміщення залучених у вклади (депозити), у тому числі на поточні рахунки, коштів та банківських металів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик. Таким чином, у загальному розумінні сутність діяльності банку полягає в перетворенні фінансових потоків – потоку залучених капіталів у потік активних операцій. При цьому, на сучасному етапі розвитку банківської системи України новим інструментом, який забезпечує використання нових технологій та механізмів управління фінансовими потоками банківських установ, став фінансовий контролінг.

Теоретичні дослідження існуючих точок зору дали змогу виділити три наукові напрями. Представники першої наукової течії ототожнюють

фінансовий контролінг з контролінгом (А. Блазек, А. Дайле, К. Ейзельмайер, Н. Верхоглядова, В. Шило, Л. Мартюшева, Л. Меренкова) [90; 319; 613]. Однак, не можна погодитися з цією позицією, оскільки поряд з фінансовим важливу роль відіграють, наприклад, контролінг персоналу, маркетингу тощо. До другого напрямку належать більшість вчених, які розглядають фінансовий контролінг як підсистему фінансового менеджменту, зокрема Д. Хан, Г. Гутенберг, А. Казакова, М. Татарчук, О. Масленников, С. Івахненко, О. Ієлих та ін. [210; 216; 323; 488; 538]. Оскільки, підсистема – це сукупність елементів, які об'єднані єдиним процесом функціонування та при взаємодії реалізують певну операцію, що необхідна для досягнення поставленої перед системою мети, тотакій підхід може застосовуватись як для підприємства, так і для банку, що обумовлено узгодженням основних цілей фінансового контролінгу та фінансового менеджменту, а завдання першого підпорядковуються завданням другого. Тобто можна припустити, що фінансовий контролінг є підсистемою фінансового менеджменту банку.

Основний постулат третьої наукової течії полягає в тлумаченні фінансового контролінгу як складової контролінгу або його різновиду. Серед вчених, які розглядають фінансовий контролінг як складову контролінгу, є як зарубіжні (Г. Менш, Ф. Фрайберг, А. Кармінський, С. Фалько), так і вітчизняні науковці (Н. Шульга, О. Здрак, Ю. Барабаш, К. Кандиба) [40; 193; 664; 250; 535; 585; 619]. Більшість із них вважають, що фінансовий контролінг – це вид контролінгу залежно від об'єкта, хоча деякі дослідники виокремлюють фінансовий контролінг як підсистему контролінгу, зокрема Ф. Фрайберг і В. Дзьоба [150; 535]. Деякі з визначень фінансового контролінгу наведено в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Сутність поняття "фінансовий контролінг"

№	Автори	Визначення поняття
1	2	3
1	Терещенко О. О., Коваленко Л. О., Ремньова Л. М. Дяченко Н. М. [239; 656]	Саморегулівна система методів та інструментів, яка спрямована на підтримку фінансового менеджменту

1	2	3
2	Пустовіт Л. Є., Стефаненко М. М., Зоріна О. А., Грапко Н. В. [198; 478; 707; 711]	Інтегрована система методів планування, обліку, аналізу, нормування та контролю, що забезпечує отримання та аналіз інформації про діяльність організації
3	Партин Г. О., Маєвська Я. В., Адаменко М. Г., Масленнікова О. Ю., Гонсьор О. Я. [323; 392; 630]	Контролююча система, яка спрямована на досягнення поставлених цілей, що забезпечує виявлення відхилень результативних показників від планових значень і коригування майбутніх управлінських рішень
4	Рябенков О. В., Самусевич Я. В. [447]	Цілісна система методів планування, обліку, аналізу та контролю, що оперує кількісними показниками і забезпечує підтримку фінансового менеджменту для досягнення мети його діяльності при максимально ефективному використанні фінансових ресурсів
5	Грінченко В. О. [128]	Комплекс функціональних завдань, інструментів та методів координації стратегічного планування та контролю для забезпечення довгострокового управління фінансами, вартістю та ризиками
6	Ф. Фрайберг, В. Дзьоба [535]	Підсистема контролінгу суб'єкту господарювання, метою якої є забезпечення оптимального рівня фінансової рівноваги, максимізація вартості капіталу та отримання прибутків
7	Д. Хан, Г. Хунгенберг [538]	Фінансовий контролінг реалізує головну монетарну ціль компанії – оптимізує фінансові результати через максимізацію прибутку і вартості капіталу при збереженні стабільної ліквідності та платоспроможності
8	Івахненко С. В., Мелих О. В. [210]	Інтегрована підсистема прийняття управлінських рішень щодо пріоритетних напрямів фінансової діяльності організації, яка базується на комплексному аналізі даних бухгалтерського обліку, внутрішнього контролю та передбачає узгодження фінансових аспектів функціонування усіх підрозділів суб'єкту господарювання
9	Приступа Л. Ю. [706]	Система інформаційної та координаційної підтримки управлінських рішень, що передбачає використання методів і процедур з бюджетування, стратегічного планування, управлінського обліку, фінансової діагностики, управління ризиками та внутрішнього контролю, які в сукупності зорієнтовані на оптимізацію фінансових рішень та збільшення ринкової вартості компанії

1	2	3
10	Костецький В. В. [256]	Регуляторна керуюча система, яка координує взаємозв'язки між формуванням інформаційної бази, фінансовим аналізом, фінансовим плануванням та внутрішнім фінансовим контролем, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності, своєчасне виявлення відхилень фактичних їх результатів від передбачених і прийняття оперативних управлінських рішень, спрямованих на її нормалізацію
11	Басанцов І. В., Галайко О. М. [41]	Постійно діюча контролююча система (система економічного моніторингу), що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках економічної діяльності суб'єктів господарювання, своєчасне виявлення відхилень фактичних її результатів від запланованих і прийняття оперативних управлінських рішень, що забезпечують її нормалізацію
12	С. Марциняк [618]	Охоплює лише сферу фінансів організації і здійснюється на підставі моніторингу, аналізу і контролю фінансових показників
13	М. Христенко [557]	Вид контролінгу, який забезпечує сервісну підтримку фінансового менеджменту банку при прийнятті управлінських рішень за допомогою специфічних методів оцінки ефективності діяльності банку та його калькуляційних одиниць у системі координат "прибутковість – ризики"

Підсумовуючи всі наведені визначення контролінгу, фінансового контролінгу та узагальнюючи результати проведеного аналізу, авторами монографії пропонується під фінансовим контролінгом розуміти вид контролінгу, який забезпечує підтримку фінансових управлінських рішень стосовно підвищення ефективності основних банківських операцій (кредитних, щодо залучення коштів, із розрахунково-касового обслуговування, валютних, операцій банку з цінними паперами) та фінансової результативності діяльності банку в цілому. Відмінність цього визначення полягає у виділенні у якості його об'єктів основних банківських операцій (кредитних, щодо залучення коштів, із розрахунково-касового обслуговування, валютних, операцій банку з цінними паперами), що є основою формування складу контролінгових показників у розрізі цих напрямів банківської діяльності.

Фінансовий контролінг набуває дедалі більшого значення для процесу управління банком, що зумовлено стрімкими змінами умов фінансової діяльності як самих банків, так і їхніх клієнтів. Для впровадження фінансового контролінгу у банківську діяльність доцільно розглянути його складові елементи як системи.

Розділ 2

Теоретичні положення формування системи контролінгу в виробничій та фінансовій сферах

2.1. Капітал підприємства як об'єкт контролінгу

У системі, в якій реалізуються функції управління, виділяють дві підсистеми: керовану і керівну. Підсистема, що управляє, здійснює функції управління, а керована є її об'єктом [350, с. 39]. Під об'єктом управління розуміють ту частину навколишнього світу, стан якої цікавить дослідника, на яку можна цілеспрямовано впливати – здійснювати управління [350, с. 25; 97]. Одним із об'єктів управління на підприємстві виступає його капітал. На сучасному етапі наукового дослідження управління підприємством капітал все ще потребує дослідження і є провідною ланкою в теорії відтворювального процесу взагалі, а тим більше – в теорії виходу з економічної кризи [412, с. 149]. Саме тому капітал є одним із головних факторів функціонування та розвитку промислових підприємств, що вимагає посиленої уваги з боку сучасної економічної науки.

Першу спробу дати науковий аналіз сутності капіталу зробив Аристотель ще у 4 столітті до н. е. Проте вперше з наукової точки зору капітал стали розглядати меркантилісти у XVI ст.: В. Стаффорд, А. Монкретьє, Т. Ман, Г. Скарuffи [37, с. 9]. Вони розуміли під капіталом процес нагромадження грошей.

У XVIII ст. фізіократи (В. Гурне, Ф. Кене, А. Тюрго, М. Рікеті, П. С. Дюпон де Немур) розглядали капітал у матеріально-речовій формі і вважали, що капітал – це не гроші, а ті засоби виробництва, за допомогою яких створюється "чистий продукт", який утворюється як надлишок над здійсненими витратами. А отримати такий надлишок можливо тільки завдяки сільському господарству [37, с. 11; 213; 214].

Представники класичної політекономії А. Сміт, Д. Рікардо, Ж.-Б. Сей, Дж. Мілль, Н. Сеніор під капіталом розуміли ту частину багатства, що використовується у виробництві й складається з машин, механізмів, інструментів, товарів повсякденного вжитку та тривалого використання, що є необхідним для приведення в дію праці [37, с. 12; 46].

У фундаментальній праці "Капітал" К. Маркс визначив капітал як вартість, що приносить додаткову вартість [317, с. 128].

Наприкінці XIX – поч. XX століть представники неокласичної економічної школи А. Маршалл, Дж. Кларк, К. Менгер, Ф. Візер, Е. Бем-Баверк, Л. Вальрас, В. Парето також зробили значний внесок у розвиток теоретичних підходів до сутності капіталу. Так, А. Маршалл капіталом вважав ту частину багатства, яка виділяється на одержання доходу у формі грошей або придбання певних речей у сфері обігу [321].

Представник австрійської школи маржиналізму Е. Бем-Баверк зробив висновок, що капітал є результатом заощадження та виробництва [47]. При дослідженні сутності капіталу застосовувалися і математичні підходи, так, Л. Вальрас та В. Парето вважали капітал джерелом відсотка [37].

Дослідження теорії капіталу займалися й видатні економісти – лауреати Нобелівської премії, такі, як: М. Алле, Кузнець С. С., Ф. Модільяні та М. Міллер, Д. Стиглер, Р. Соллоу, Дж. Р. Хікс, Т. У. Шульц. Так, Морис Алле більш 15 років займався питаннями теорії капіталу та зростання, результатом цих досліджень є фундаментальні досягнення у неокласичній теорії зростання та золоте правило накопичення [19; 272; 461; 616].

Роберт Солоу розділив капітал, втілений в устаткуванні, на різні покоління і припустив, що устаткування пізнішого випуску більшою мірою втілює технічний прогрес. Подальші емпіричні дослідження показали, що найбільш важливим чинником, що визначає економічне зростання, є капітал [272].

Саймон Сміт Кузнець у більшості своїх робіт розглядав роль накопичення та інвестицій, а також вкладу капіталу і технологічних змін у процес економічного зростання. Він піднімав ці проблеми в роботі "Капітал і американська економіка" і показав, що за довгий період стабільність процесу накопичення визначає частку капіталовкладень в економіці. Він також створив систему вимірювання граничної капіталоємності. Показуючи, що відносний об'єм акціонерного капіталу зазвичай зростає в ході економічного розвитку, але при цьому частка акціонерного капіталу в прибутку з часом зменшується [272].

Теодор Уільям Шульц у своїх роботах розглядав структуру капіталу та займався дослідженнями людського капіталу. Оптимальна структура капіталу в моделі Шульца Т. У. – це така структура капіталу, яка підтримує розумний баланс між вигодами і витратами боргового наванта-

ження. Виступав з доказом того, що для слаборозвинених країн інвестиції в людський капітал і сільське господарство важливіші, ніж капіталовкладення в машини і заводи. Він закликав інших учених відмовитися від того, що він вважав "інтелектуальними помилками" традиційних економістів, особливо від їх прагнення врахувати вартість землі, замість того щоб наголошувати на "якості людини як учасника виробництва" [272].

У 1977 р. Джордж Стіглер і Гарі Беккер запропонували поняття "споживчого капіталу", за допомогою якого вони намагалися пояснити звички, захоплення і прихильності споживачів, не відмінюючи тим самим наявності постійних, стійких споживчих переваг. Їх аргументація була заснована на неявному допущенні, що для кожного виду діяльності можуть бути знайдені особливі форми капіталу [272; 626].

Франко Модільяні та Мертон Міллер у своїх роботах розглядали структуру капіталу: всі джерела фінансування можна умовно поділити на два типи: пайові і боргові. Пайові джерела фінансування включатимуть звичайні голосуючі акції, а боргові – всі типи банківських кредитів, усі типи облігацій і всі гібридні цінні папери. Капіталом вважали фізичні активи, якими володіє організація [272, 341].

Джон Річард Хикс визначав капітал як грошову вартість, відображену на бухгалтерських рахунках організації [272; 543; 734].

У словниках містяться такі визначення капіталу:

1. Капітал – (нім. *Kapital*, франц. *capital* – головне майно, головна сума; від лат. *capitalis* – головний) економічна категорія, що виражає стосунки експлуатації найманих робітників капіталістами; вартість, що приносить додаткову вартість [65, т. 11, с. 347].

2. Капітал – грошове майно, багатство в грошах; готівка; джерело [139, с. 436].

3. Капітал – у широкому сенсі це все, що здатне приносити дохід, або ресурси, створені людьми для виробництва товарів і послуг. У вузькому сенсі це вкладене в справу, джерело доходу у вигляді засобів виробництва (фізичний капітал), яке працює [436, с. 310].

4. Капітал – сукупність (або частина) фінансових ресурсів суб'єктів господарювання, вкладених у виробництво з метою отримання прибутку [126, с. 58].

5. Капітал – це сукупність ресурсів, наданих власникам чи акціонерам (власний капітал) та кредиторам у формі позик з визначеними термінами сплати (позичковий капітал) для використання у тій чи іншій сфері діяльності [395, с. 17].

6. Капітал – сукупність виробничих відносин капіталістичного способу виробництва, за яких засоби праці, певні матеріальні блага, гроші, об'єкти інтелектуальної власності та різні види цінних паперів тощо є знаряддям експлуатації, привласненням частини чужої неоплаченої праці [172, с. 719].

Сучасні російські вчені під капіталом розуміють:

вартість, що приносить додаткову вартість у разі використання праці найманих робітників [591, с. 585];

гроші, час, вартість, що приносить додаткову вартість, засоби виробництва, які можна використовувати для виробництва інших товарів, людський інтелект, здібності, та наголошують, що капітал – це джерело процента [590, с. 155].

Свій вклад у розвиток теорії капіталу зробили й українські вчені. Так, видатний учений М. Туган-Барановський висловив думку, що капітал – це ті чи інші речі, які через певні суспільні умови набувають здатності зростати в своїй вартості і, таким чином, давати постійний дохід тому, кому вони належать [503, с. 89].

Климко Г. Н. під капіталом розумів авансовану вартість, яка в процесі свого руху приносить більшу вартість, тобто самозростає [209, с. 228], а на думку Осипова В. І., капітал підприємства – це авансована (вкладена) для утворення та функціонування підприємства вартість (інвестиції) з метою отримання прибутку [375, с. 712].

У роботах Пономаренка В. С. [411; 412] капітал розглядається як самозростаюча вартість, яка реалізує себе тільки в русі, в деякому процесі кругообігу, відображає деякі суспільні відносини і тому орієнтована як на збереження і розвиток власної цінності, так і на збереження і розвиток навколишнього економічного середовища [411, с. 149; 412, с. 186].

Гончарова Н. П., Федонін О. С., Швиданенко Г. О. у своїй монографії дають таке визначення капіталу – це вартість ресурсів у матеріальній, грошовій та нематеріальній формі, які інвестовані у формування його активів [513, с. 157].

Дороніна М. С. визначає капітал підприємства як "введені в відтворювальний процес капітальні блага (фактори виробництва: засоби праці, предмети праці, робоча сила), які взаємодіють між собою в просторі та часі завдяки управлінню" [159, с. 157].

Мамонов К. А. запропонував розглядати капітал у двох аспектах. По-перше, капітал – це сума грошових коштів, що інвестується для забезпечення виробничого процесу. По-друге, новий капітал – це сума грошових коштів, що одержана в результаті цього процесу [311, с. 103; 312, с. 6].

Сучасне визначення поняття "капітал" можна дослідити не тільки з точки зору економічної теорії, але і з позиції фінансового менеджменту. Але слід зазначити, що представники сучасного фінансового менеджменту також не мають єдиної точки зору на визначення поняття "капітал" (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Визначення поняття капіталу у фінансовому менеджменті

Автори	Визначення капіталу
1	2
Балабанов І. Т. [35, с. 64]	Частина фінансових ресурсів; гроші, спрямовані в оборот, і набуті доходи від цього обороту
Воробйов Ю. Н. [99, с. 107]	Сукупність фінансових ресурсів суб'єкта господарювання, які використовуються в господарському обороті для одержання різних доходів і надходжень
Бланк І. А. [55, с. 17]	Накопичений шляхом заощаджень запас економічних благ у формі грошових коштів і реальних капітальних товарів, що залучаються його власниками до економічного процесу як інвестиційний ресурс та фактор виробництва з метою отримання прибутку, функціонування яких в економічній системі базується на ринкових принципах і пов'язано з факторами часу, ризику та ліквідності
Селезньов В. В. [451, с. 47]	Фінансові ресурси, які використовуються у розвитку виробничого процесу, є капіталом у його грошовій формі
Мартюшева Л. С., Меренкова Л. О. [319, с. 14]	Капітал – сукупність (або частина) фінансових ресурсів суб'єктів господарювання, вкладених у виробництво з метою отримання прибутку
Терещенко О. О. [496, с. 13]	Власність фізичної або юридичної особи на активи: майно й об'єкти (ресурси), які є на підприємстві
Русак Н. А., Русак В. А. [446, с. 47]	Це засоби, вкладені в суб'єкт господарювання для початку або продовження господарської діяльності з метою одержання прибутку (доходу)

1	2
Крамаренко Г. О., Чорна О. Є. [261, с. 293]	Фінансові ресурси підприємства, необхідні для організації його господарської діяльності й використовувані в господарському обороті для одержання доходів і прибутку
Поддєрьогин А. М. [533, с. 225]	Сума вартісної оцінки майна і коштів підприємця, які можна використати на господарські потреби

Таким чином, проаналізувавши сутність капіталу, можна зазначити, що сутнісні характеристики капіталу істотно змінювалися залежно від розвитку суспільства та виробництва, тому розвивалася й уточнювалася класифікація капіталу, тобто під загальним поняттям капіталу дослідники розуміли різні його види (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Класифікація капіталу підприємства

Дослідники	Види капіталу	Визначення/Складові
1	2	3
Ф. Кене [57, с. 22]	Первісні аванси	Витрати на інвентар, худобу, що використовуються тривалий час – 10 років
	Щорічні аванси	Витрати на насіння і робочу силу, що використовуються протягом року
А. Сміт [37, с. 13]	Основний	Це капітал, що тривало використовується, не залучається до сфери обігу, довгий час не змінює власника – машини і знаряддя праці, споруди і будинки, земля, корисні здібності всіх членів суспільства
	Оборотний	Продовольчі товари, матеріали і готові вироби, гроші, тобто такий вид капіталу, що знаходиться постійно в обігу і приносить прибуток при переході його з рук одного власника в руки іншого
Д. Рікардо [37, с. 13]	Основний	При віднесенні капіталу до основного або оборотного необхідно враховувати, за який термін зношується капітал і як часто він потребує ресурсів для відтворення. Зокрема, Д. Рікардо зазначав, що є велика різниця у часі, протягом якого різні капітали слугують суб'єктам
	Оборотний	

Закінчення табл. 2.2

1	2	3
К. Маркс [317, с. 162]	Постійний	Вартість засобів виробництва, що могла бути перенесена на готовий продукт тільки працею робітника, завдяки якій він здатен створити нову вартість, що є більшою за вартість його робочої сили
	Змінний	Змінна частина капіталу, завдяки якій утворюється додана вартість, що авансується у робочу силу
А. Маршалл [321, с. 307]	Основний	До капіталу відносяться також знання, організаційні здібності та відповідні виробничі та державні утворення
	Оборотний	
Е. Бем-Баверк [37, с. 19]	Приватний	Сукупність засобів, що призначені для придбання різних благ
	Суспільний (виробничий)	Виробничі споруди, сировина, обігові ресурси, транспортні засоби
В. Радаєв [219, с. 37]	Економічний	Грошовий (фінансові засоби), виробничий (засоби виробництва), товарний (готові продукти)
		Фізичний, культурний, людський, соціальний, адміністративний, політичний, символічний
Баліцька В. В. [37, с. 25]	Власний,	Залежно від джерел формування
	Позичковий (залучений)	
	Основний	Залежно від способу обороту та перенесення вартості
	Оборотний	
	Довгостроковий	Залежно від терміну залучення
	Короткостроковий	
	Грошовий	Залежно від особливостей зміни форм кругообігу
	Виробничий	
	Товарний	
	Реальний	Обслуговує рух виробничого капіталу
Фіктивний	Капітал у цінних паперах	
Воробйов Ю. Н. [98; 99]	Фінансовий, матеріальний і нематеріальний	

У монографії "Управління активами та капіталом підприємства" Бланк І. А. систематизує капітал за трьома напрямками [56, с. 274]:

1. За джерелом залучення (власний та позиковий, залучений з внутрішніх та зовнішніх джерел, національний та іноземний, приватний та державний).

2. За формою залучення: акціонерний, пайовий та індивідуальний, у грошовій, фінансовій, у матеріальній та нематеріальній формі, довгостроковий та короткостроковий;

3. За характером використання (капітал, який використовується та який не використовується в економічному процесі; капітал, що використовується в реальному та фінансовому секторі економіки; капітал, що використовується як інвестиційний, виробничий та кредитний ресурс; первинно інвестований, реінвестований та дезінвестований; основний та оборотний; капітал, що працює та не працює; безризиковий, низькоризиковий, середньо- та високоризиковий; легальний та тіньовий).

Підсумовуючи зазначене, можна стверджувати, що капітал упродовж століть розглядався з двох точок зору: з боку економічної теорії та фінансового менеджменту. Проаналізувавши наведені визначення капіталу, можна виділити такі категорії, з якими ототожнюють капітал – це засоби виробництва, вартість, частина багатства, результат заощаджень та виробництва, економічні блага, гроші та фінансові ресурси. На думку авторів монографії, з урахуванням сучасних умов господарювання більш повним визначенням капіталу є таке: "капітал – це економічні блага у фінансовій, фізичній та інтелектуальній формах, що знаходяться у постійному взаємозумовленому русі, здатні приносити дохід, введені своїми власниками у відтворювальний процес як фактори виробництва та інвестиційні ресурси, функціонування яких в економічній системі має просторові, часові та вартісні характеристики, пов'язано з факторами ризику і ліквідності та є об'єктом суспільних відносин і управління" [276, с. 372].

Слід зазначити, що в теорії капіталу автори по-різному трактують сутність фінансового, фізичного та інтелектуального капіталу (додаток Б). З точки зору права власності структура фінансового капіталу підприємства розділяється на:

власний фінансовий капітал (готівкові кошти, кошти на рахунках в банках, пайові цінні папери або акції, кредити надані та ін.);

залучений фінансовий капітал (кредити, отримані в установах банків, боргові цінні папери, відстрочки оплати товарів і послуг та ін.) [276, с. 72].

Фізичний капітал підприємства – це така його частина, що має найближче і безпосереднє відношення до виробничого процесу, тому фізичний капітал (основний та оборотний) були виділені з точки зору характеру та тривалості використання у виробництві [276, с. 72]. Так, до основного капіталу належать будівлі, споруди, обладнання, машини, транспортні засоби, інструменти та пристрої, інвентар. До оборотного – сировина, паливо, запаси, незавершене виробництво, готова продукція та ін. [592, 593].

Структура інтелектуального капіталу підприємства включає: людський (знання, вміння, навички, природні таланти, творчі здібності, моральні цінності та ін.); організаційний (інтелектуальна власність, інформаційні ресурси, інструкції, технології, методики, корпоративна культура та ін.); ринковий (фірмові назви, зв'язки з клієнтами, зв'язки з конкурентами, наявність лоббі та ін.) капітал [276, с. 72; 614; 625].

Отже, варто підкреслити, що проведений аналіз еволюції теорії управління та теорії капіталу дозволяє зробити висновок, що ще задовго до виникнення наукових досліджень управління (наприкінці XIX ст.) капітал досліджувався науковцями (з XVI ст.) не тільки з точки зору його визначення та форм існування, але й з точки зору управління ним. Використовуючи табл. 2.3, слід прослідкувати еволюцію теорій управління капіталом.

Таблиця 2.3

Еволюція теорій управління капіталом

Представники	Положення теорії управління капіталом
1	2
До виникнення теорії управління	
Меркантилісти: В. Стаффорд, А. Монкретьє, Т. Ман, Г. Скарuffі та ін. [37; 213; 214]	Нагромадження грошей, заборона їх вивезення, обмеження імпорту товарів за рахунок установлення високих мит, збільшення видобутку золота і срібла, зниження позичкового проценту
Фізіократи: В. Гурне, Ф. Кене, А. Тюрго, М. Рікеті, П. С. Дюпон де Немур та ін. [37; 213; 214]	Управління капіталом проявлялося у моделі економічного кругообігу з урахуванням руху основного й оборотного капіталу, на основі чого суспільний продукт може бути реалізований при дотриманні певних пропорцій між його речовими та вартісними елементами
Представники класичної політекономії: А. Сміт, Д. Рікардо, Ж.-Б. Сей, Дж. Мілль, Н. Сеніор та ін. [37; 213; 214]	Управління капіталом здійснювалося завдяки аналізу заощаджень, які можуть перетворитися на капітал у процесі виробничого використання
К. Маркс [317; 318]	Управління капіталом проявлялось у наступних процесах: утворення, накопичення та використання, що пов'язані із рухом грошей, без яких неможливо організувати виробництво, розподіл, перерозподіл, споживання матеріальних благ. Водночас, він не ототожнював гроші і капітал, а зробив висновок, що лише за певних вимог гроші перетворюються на капітал. Такі умови створює товарний обіг, коли гроші перетворюються на товар, потім товар знову перетворюється у гроші, але з певним приростом

1	2
Неокласична економічна школа: А. Маршалл та ін. [321]	Управління капіталом виходячи з положень, що значне розширення попиту на капітал буде мати своїм результатом спочатку підвищення ставки відсотка, а потім залежно від масштабу ринку – збільшення пропозицій капіталу
Після виникнення теорії управління	
Дж. Ван Хорн, О. Стоянова, В. Ковальов, В. Бочаров [37; 70; 213; 214; 237; 483; 735]	Вплив забезпеченості та структури авансового капіталу на фінансово-майновий стан підприємства
О. Мендрул [331, 513]	Вартісна оцінка окремих елементів капіталу
О. Єфімова [176]	Питання ефективності функціонування капіталу
І. Бланк [54, с. 285]	Оптимальне формування капіталу з різних джерел, а також забезпечення ефективного його використання в різних видах господарської діяльності підприємства
Дороніна М. С. [159, с. 156]	Спеціальна система інформаційного забезпечення оцінювання та аналізу капіталу
Пономаренко В. С. [413, с. 187]	На основі встановлених закономірностей існування капіталу формування і підтримка через систему менеджменту деякої просторово-часової організації, яка дозволяє збалансувати обмінні процеси, нарощувати економічний потенціал суб'єкта
Після виникнення теорії управління	
Селезнев В. В. [451, с. 20]	Управління фінансовими ресурсами, які використовуються на розвиток виробничого процесу (покупка сировини, товарів та інших предметів праці, робочої сили, інших елементів виробництва), і є капіталом в його грошовій формі
Пересада А. А. [393, с. 18]	Управління капіталом підприємства у грошовій формі, який представляє частину фінансових ресурсів, що спрямована на фінансування предметів та засобів праці, робочої сили та інших елементів виробництва

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що вчені найчастіше розглядають лише окремі аспекти проблеми: або формування

капіталу, або вартісну оцінку його окремих елементів, або питання ефективності його функціонування. Однак управління капіталом в цілому, структурні елементи системи управління капіталом, їхній взаємозв'язок, методичні підходи до функціонування, формування, розміщення та використання капіталу в сучасній економічній літературі досліджені лише фрагментарно.

Огляд теорій управління підприємством та його капіталом XVI – XXI ст. показав, що управлінська думка постійно розвивається, висуваючи все нові й нові ідеї ефективного управління. Сучасна теорія управління в економічному середовищі, що радикально змінюється, сформувалась у 90-х рр. XX ст. Вона характеризується як "тиха" управлінська революція, оскільки незважаючи на радикальність змін, вони можуть бути введені поступово, не руйнуючи систем, що склалися. Але слід зазначити, що на сьогодні все ж таки є кілька проблем в управлінні, а саме: відсутність у менеджерів відповідної кваліфікації, відсутність у підприємств стратегії управління, невміння імпортувати нові технологічні прийоми, відсутність орієнтації на формування та використання інтелектуального капіталу підприємств та ін. [159, с. 13]. Отже, сучасні умови господарювання вимагають використання підприємствами управлінських інновацій. Причому необхідно не просто приєднати їх до існуючої концепції управління, а органічно "вмонтувати" їх у систему управління, вже відому керівникам підприємств. Однією з таких інновацій є контролінг.

Мистецтво управління підприємством полягає в умінні передбачати господарську і комерційну ситуацію, забезпечувати досягнення поставлених цілей і одержання бажаного прибутку. Контролінг – механізм цього мистецтва, на розвиток і вдосконалення якого спрямовані зусилля вітчизняних і зарубіжних економістів. Така увага до контролінгу пояснюється тим, що він надійно орієнтує підприємство в ринкових відносинах порівняно з колишніми системами планування й обліку. Дослідженню проблем, пов'язаних з побудовою системи контролінгу на підприємстві, присвячено праці як зарубіжних, так і вітчизняних економістів: А. Дайле, Р. Манна, Е. Майера, Х. Фольмута, Д. Хана, П. Хорвата, С. Фалько, Н. Данілочкіної, А. Кармінського, Н. Оленева, А. Приймака та ін. [249; 250; 313; 534; 553].

Вагомий внесок у розробку теоретичних питань наукового обґрунтування управління капіталом підприємства зробили К. Маркс, Е. Бем-Баверк, І. Фішер, Дж. Р. Хікс, Е. Брукінг, Балабанов І. Т., Бланк І. О., Ковальов В. В., Грязнова А. Г., Чечелева Т. В., Гапоненко О. Л., Бога-

чева Г. Н., Воробйов Ю. Н., Грішнова О. А. [35; 47; 54; 55; 59; 75; 98; 99; 206; 232; 236; 317; 318; 476; 522; 530; 532; 589].

Проте недостатність теоретичних передумов розробки підходів до управління капіталом на засадах контролінгу вимагає подальшого поглиблення досліджень, пов'язаних з обґрунтуванням складових системи контролінгу капіталу підприємства, адекватних специфічним умовам вітчизняної економіки.

З розвитком економіки об'єктивно ускладнюється розуміння змісту капіталу і механізму управління ним. Аналіз наукових робіт [37; 55; 99; 159] показав, що в основному автори досліджують окремо функціональні форми капіталу.

Проте слід зазначити, що капітал підприємства є системою із розвинутою структурою і складається з підсистем (фізичної, фінансової та інтелектуальної), які, в свою чергу, складаються з елементів, що дозволяє назвати капітал підприємства складною системою [187, с. 72]. З метою забезпечення ефективного управління капіталом підприємств доцільно розглядати капітал як систему з урахуванням взаємозв'язку всіх його форм.

Управління капіталом становить систему принципів та методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних з оптимальним його формуванням із різних джерел, а також забезпеченням ефективного його використання в усіх видах господарської діяльності підприємства [64, с. 285].

Особливість застосування контролінгового підходу до управління капіталом підприємства зводиться до того, що контролінг проявляє свою сутність у процесі планування, управлінського обліку, контролю, аналізу і вироблення рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування капіталу підприємства. Отже, слід проаналізувати для встановлення правомірності застосування контролінгу в управлінні капіталом, наявність цих процесів при управлінні капіталом (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Взаємозв'язок між контролінгом та управлінням капіталом

Завдання управління капіталом [56, с. 285]	Функціональні елементи контролінгу			
	Планування	Контроль	Аналіз	Вироблення рекомендацій
1	2	3	4	5
Формування достатнього об'єму капіталу, що забезпечує необхідні темпи економічного розвитку підприємства	+		+	+

1	2	3	4	5
Оптимізація розподілу сформованого капіталу за видами діяльності та напрямками використання	+		+	+
Забезпечення умов досягнення максимальної дохідності капіталу при встановленому рівні фінансового ризику	+		+	+
Забезпечення мінімізації фінансового ризику, пов'язаного з використанням капіталу, при встановленому рівні його дохідності			+	+
Забезпечення постійної фінансової рівноваги підприємства в процесі його розвитку	+		+	+
Забезпечення достатнього рівня фінансового контролю над підприємством	+	+	+	+
Забезпечення достатньої фінансової гнучкості підприємства			+	+
Оптимізація обороту капіталу			+	+
Забезпечення вчасного реінвестування капіталу	+		+	+

Таким чином, у процесі управління капіталом підприємства виконуються ті завдання, здійснення яких забезпечує контролінг.

Отже, капітал підприємства доцільно виділити як окремий об'єкт контролінгу. При цьому контролінг капіталу підприємства можна визначити як орієнтовану на досягнення цілей інтегровану систему інформаційно-аналітичної і методичної підтримки прийняття управлінських рішень через реалізацію процесів планування, обліку, аналізу, контролю і формування рекомендацій з управління капіталом.

Факторами, що є підставою для створення системи контролінгу капіталу на підприємстві, є:

погіршення показників функціонування капіталу порівняно з показниками подібних підприємств;

поява нових або зміна існуючих цілей управління капіталом;

відсутність узгодження цілей;

застарілі методи планування й аналізу капіталу, що не задовольняють менеджменту підприємства;

невідповідність методик управлінського обліку, аналізу та контролю капіталу підприємства вимогам як основи для відстеження діяльності і прийняття управлінських рішень;

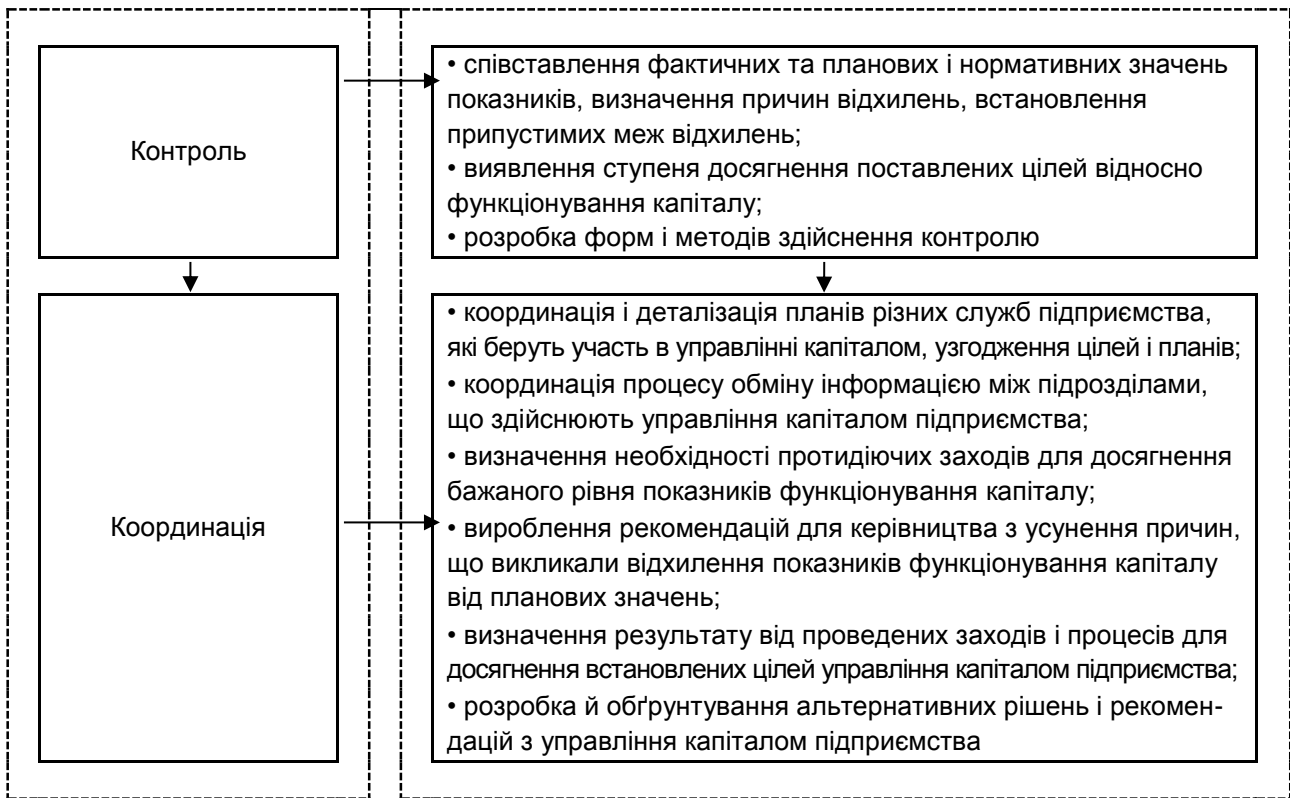
дублювання або відсутність деяких функцій управління капіталом підприємства, наявність конфліктних ситуацій при їхньому виконанні.

Ці фактори мають прояв у більшості вітчизняних підприємств, тому доцільно розробити підхід до формування системи контролінгу капіталу.

Структурна схема, що ілюструє роль контролінгу капіталу підприємства в процесі управління ним, наведена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Роль контролінгу в процесі управління капіталом підприємства



Закінчення рис. 2.1. **Роль контролінгу в процесі управління капіталом підприємства**

Процес управління у загальному вигляді складається з таких функцій, як: планування, організація, мотивація, контроль та координація [109].

Наведені функції мають специфічні риси при розгляді процесу управління капіталом підприємства.

За допомогою планування встановлюються цілі й завдання функціонування капіталу підприємства, визначаються необхідні ресурси та їх розподіл, розробляються плани та доводяться до виконавців, встановлюються конкретні показники і параметри капіталу, величина і джерела отримання фінансових ресурсів та напрями їх використання. Організація передбачає формування структури управління капіталом підприємства і забезпечення всім необхідним для його ефективного функціонування: персоналом, матеріалами, обладнанням, грошовими коштами тощо. Мотивація полягає в активізації працівників та їх зацікавленні в ефективній праці для досягнення цілей, визначених у планах. За допомогою контролю здійснюється кількісна та якісна оцінка функціонування капіталу, розробляються заходи щодо коригування відхилень фактичних результатів від планових значень. Координація – реагування на ситуації, які виникають у системі управління капіталом, прийняття поточних рішень, внесення змін до бюджету.

Ураховуючи викладене та беручи до уваги виділені елементи контролінгу, можна зобразити функції контролінгу капіталу підприємства таким чином (рис. 2.2).

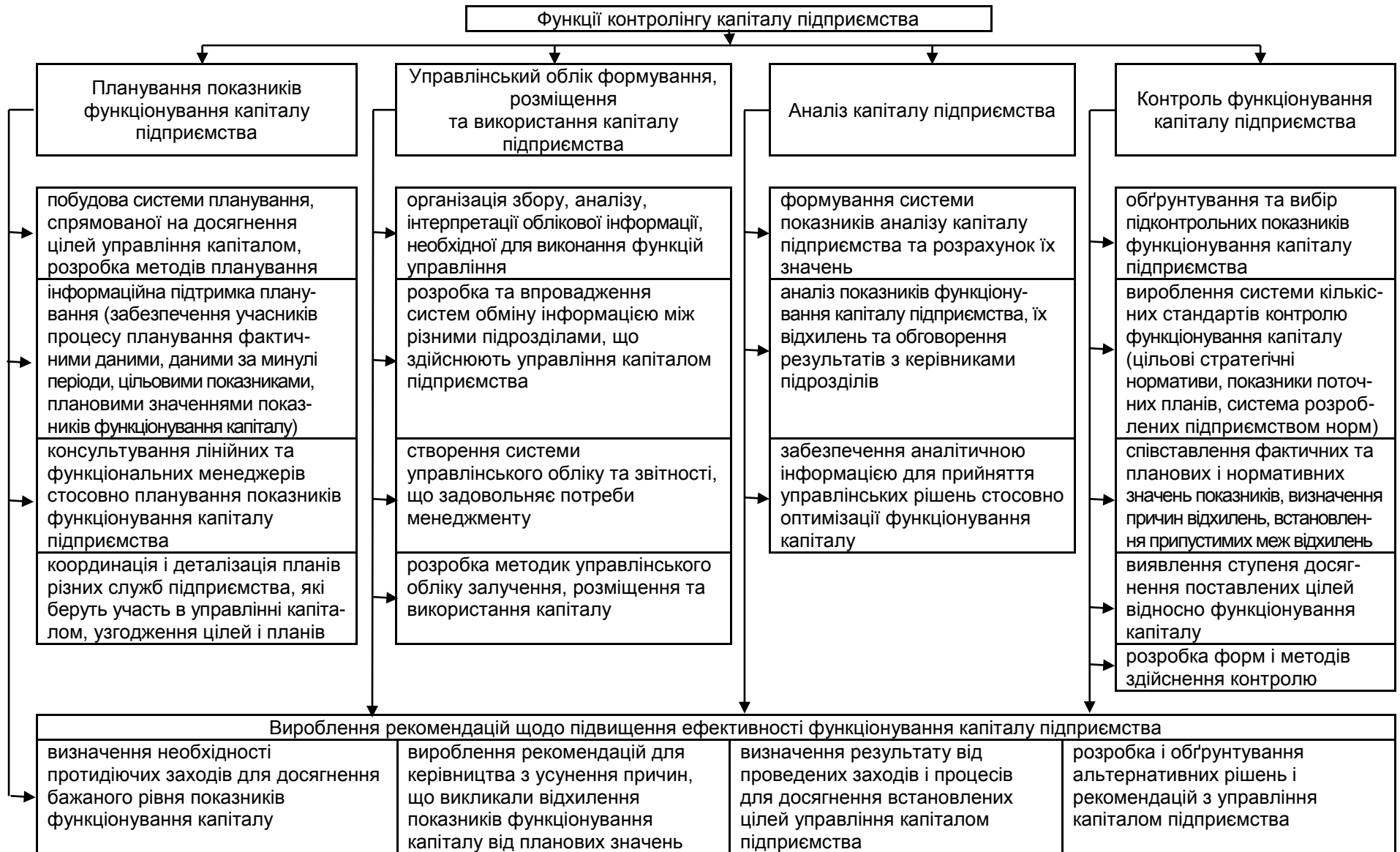


Рис. 2.2. Функції контролінгу капіталу підприємства

Виходячи з теоретичного обґрунтування складу функцій контролінгу (табл. 2.3; 2.4; рис. 2.1; 2.2) можна сказати, що найбільш пріоритетними функціями управління капіталом у системі контролінгу є планування, аналіз, контроль, облік.

Планування показників функціонування капіталу підприємства – це трансформація цілей у прогнози та плани. План дозволяє оцінити, наскільки можливим є досягнення поставлених цілей стосовно формування, розміщення та використання капіталу, виявити чинники, які сприяли їх досягненню, а також ті, що викликали негативні відхилення. План – це кількісний вираз цілей і розробка шляхів їх досягнення. Контролінг капіталу підприємства бере участь у розробці методики планування, координує діяльність підрозділів підприємства в процесі планування, що забезпечують функціонування капіталу, а також здійснює оцінку планів, визначаючи, наскільки вони відповідають цілям, наскільки реальним є їх виконання [248, с. 17].

Управлінський облік – відображення всієї діяльності підприємства стосовно формування, розміщення та використання капіталу підприємства в процесі виконання плану.

Як елемент системи контролінгу він принципово відрізняється від бухгалтерського обліку. Специфіка управлінського обліку полягає в тому, що він орієнтований на інформаційні потреби керівництва підприємства та підрозділів, на підтримку прийняття управлінських рішень, а бухгалтерський облік спрямований, передусім, на зовнішніх користувачів [498].

Аналіз капіталу передбачає забезпечення аналітичною інформацією процесу управління капіталом підприємства, одержання кількісної оцінки формування, розміщення та використання капіталу в розрізі окремих аспектів як у статистиці, так і в динаміці, обґрунтування та вибір показників, що характеризують функціонування капіталу, їх розрахунок, визначення тенденцій зміни. Правильно підібрані кількісні способи дослідження капіталу дозволять вивчити інформацію, необхідну для прийняття об'єктивних рішень у процесі управління ним [276].

Контролінг виконує також певні контрольні функції, проте не є тотожним контролю. В системі контролінгу акценти зміщуються з фіксування минулих фактів у бік перспективного контролю, а також оперативного відстеження поточних подій. Контрольні функції в системі контролінгу капіталу полягають у співставленні планових та фактичних величин для виміру й оцінки ступеня досягнення цілей; встановлення припустимих меж відхилень від плану; інтерпретація причин відхилень та розробка пропозицій для їх зменшення.

Вироблення рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування капіталу підприємства здійснюється на основі аналізу та контролю функціонування капіталу. З урахуванням поточної ситуації, а також прогнозу майбутніх можливостей та загроз, контролінг визначає, які альтернативи дій є у підприємства, та оцінює ці альтернативи з точки зору досягнення цілей підприємства стосовно функціонування капіталу [248, с. 21].

Схему контролінгу капіталу підприємства подано на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Складові контролінгу капіталу підприємства

Слід розкрити зміст складових контролінгу капіталу підприємства, що наведені на рис. 2.3.

До принципів контролінгу належать [24; 429; 430]:

1. Принцип руху і стійкості означає об'єктивний спосіб існування матерії.

Рух – це зміна взагалі, будь-яка взаємодія матеріальних об'єктів. Стійкість – це прояв відносного спокою. Рух матерії є категорією абсолютною, стійкість (стабільність) – відотною. Підприємство як складна система підпорядковується принципу руху та стійкості. Підприємство виступає як матеріальна система, а її рух описується деяким загальним законом, який характеризує цілісну зміну системи в просторі й часі. Для забезпечення ефективного функціонування капіталу підприємства необхідні його зростання, розвиток і стабільне одержання прибутку. При цьому зростання означає збільшення активів підприємства, а розвиток – нові методи і процедури управління.

Принцип руху і стійкості створює об'єктивні умови для постійного виявлення і впровадження нового, прогресивного в практику управління капіталом підприємства.

2. Принцип своєчасності полягає в реагуванні на зміну середовища на основі слабких сигналів про можливу загрозу існуванню підприємства. В умовах динамічного розвитку ринку, керівництву для прийняття рішень необхідні постійно поновлювані дані як про зовнішнє, так і внутрішнє середовище, результати їхнього аналізу. Тому контролер постійно спостерігає за навколишнім середовищем. В інтересах зміцнення позицій організації контролер зобов'язаний оперативно враховувати виникаючі шанси і ризики, їхній можливий вплив на прибуток.

3. Принцип стратегічного мислення. Інформація, отримана від працівників, має важливе значення для проведення заходів, що забезпечують стійке майбутнє підприємства. Керівники організації, її підрозділів і співробітники на практиці нерідко приймають тактичні рішення, що приносять швидкий економічний ефект і реальні вигоди в поточному плані, але не відповідають стратегічним завданням підприємства. Принцип стратегічного мислення реалізується тільки тоді, коли будь-яке рішення і дія оцінюється в першу чергу з позицій його відповідності стратегічним програмам.

4. Принцип документування. Метою цього принципу є створення умов для перевірки: чи дотримувалися цілі і завдання контролінгу в дійсності. У системі контролінгу інформація подається у виді письмових повідомлень з попередньою оцінкою їхньої значущості. Письмова форма примушує інформатора до продуманого, повного і точного представлення процесу функціонування капіталу підприємства.

Виділяють такі групи інструментів контролінгу:

1. Технологія отримання управлінської інформації (бюджетування, моделювання, регулювання).

2. Аналітичні розрахунки, орієнтовані на прийняття управлінських рішень (розрахунок сум покриття, аналіз точки беззбитковості, формування системи цільових показників, аналіз відхилень, визначення взаємозв'язків і взаємозалежностей між цільовими показниками).

Зі схеми контролінгу капіталу підприємства видно, що контролінг капіталу поєднує в собі всі елементи системи, таким чином його можна сформулювати у систему. Систему, в якій реалізуються функції управління, називають системою управління та виділяють дві підсистеми: управляючу та підсистему, якою управляють [597, с. 639]. У свою чергу, існує безліч визначень поняття системи. Слід розглянути ті визначення, які більш повно розкривають суттєві властивості цього поняття.

"Система – це безліч елементів, що знаходяться у відношенні один з одним, які утворюють певну цілісність, єдність" [65, с. 463, Т. 23; 597, с. 728].

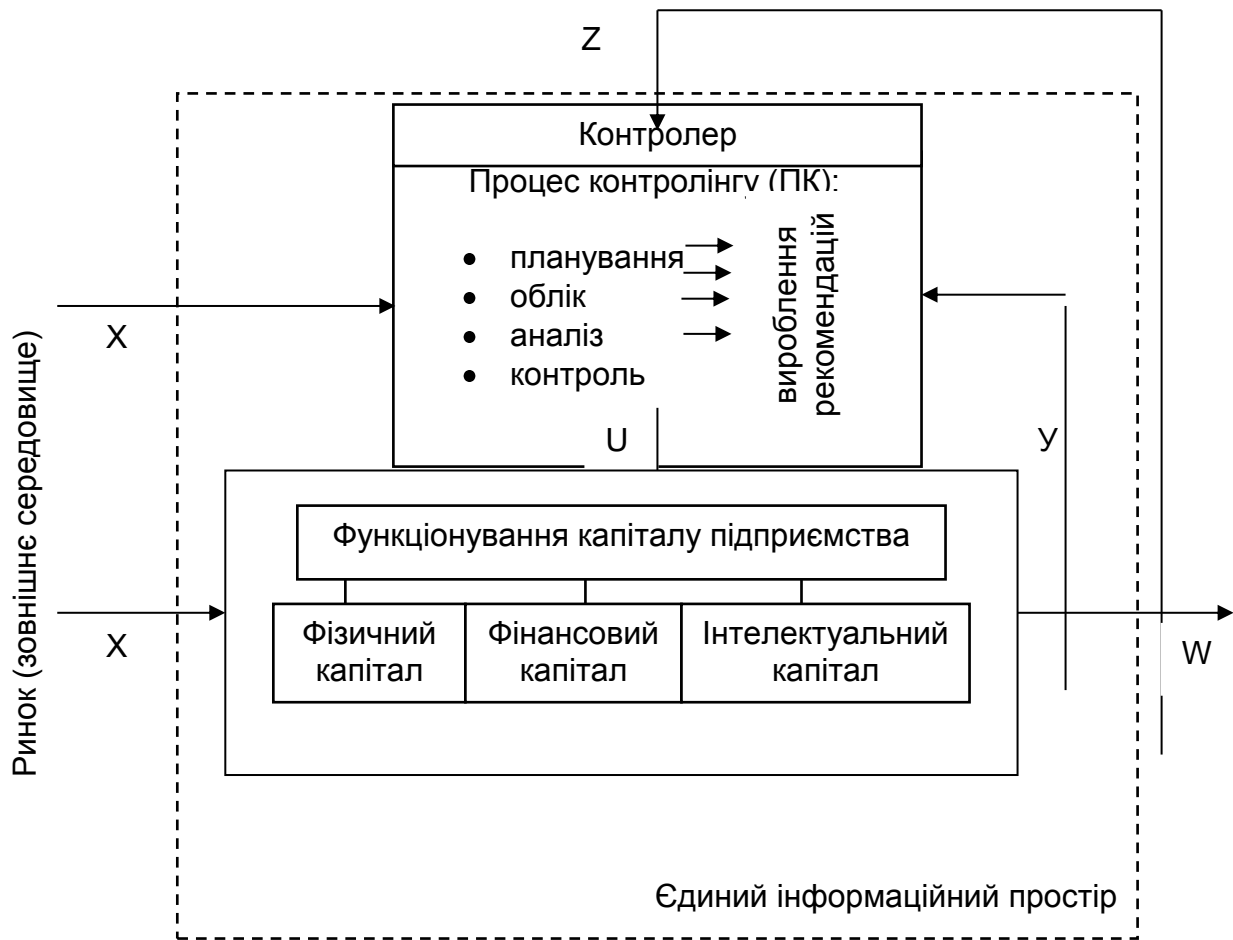
"Система – комплекс елементів та їхніх властивостей, взаємодія між якими зумовлює появу якісно-нової цілісності" [173, с. 361].

"Система – безліч елементів, що взаємодіють та знаходяться у відносинах та зв'язках один з одним і складають цілісне утворення" [67, с. 615].

Для подальших досліджень слід використовувати поняття системи, яке враховує такі важливі складові будь-якого об'єкта, як елемент, зв'язок, взаємодія, цілепокладання [306, с. 13]. Отже, система – це сукупність елементів, які складають єдність, їх зв'язків та взаємодій між собою, між ними й зовнішнім середовищем, які утворюють цілісність системи, якісну визначеність і цілеспрямованість [306].

Система контролінгу капіталу є системою інформаційно-аналітичної підтримки прийняття управлінських рішень, орієнтованою на підвищення ефективності функціонування фізичного, фінансового та інтелектуального капіталу через реалізацію процесів планування, обліку, аналізу, контролю і формування рекомендацій щодо управління капіталом.

Таким чином, ґрунтуючись на наведених визначеннях, систему управління капіталом підприємства на засадах контролінгу доцільно зобразити на рис. 2.4.



Умовні позначення: зв'язок X – інформація про зовнішній вплив на об'єкт та суб'єкт контролінгу; зв'язок Y – інформація про поточну поведінку об'єкта контролінгу (оперативний контролінг); зв'язок Z – інформація про стратегії управління капіталом (стратегічний контролінг); зв'язок U – управляючий вплив на керований об'єкт (капітал) завдяки принципам, інструментам та функціям контролінгу капіталу; зв'язок W – інформація щодо об'єкту контролінгу – капіталу; ПК – збір інформації, передача її в пункти накопичення та переробки, аналіз вхідної, накопиченої та довідкової інформації, прийняття рішень на базі виконаного аналізу, вироблення відповідного впливу й передача його об'єкту управління.

Рис. 2.4. Система управління капіталом підприємства на засадах контролінгу

Запропонована система управління відображає цілісний комплекс взаємодіючих елементів разом з їх властивостями та відношеннями. Кожний елемент системи має свої завдання та функції, невиконання яких спонукає помилковий вибір методів, способів, стратегій управління. Використання системного підходу в управлінні капіталом підприємства

передбачає знаходження загальних правил поведінки об'єкта управління, а також його слабких сторін і розробки шляхів більш ефективного його функціонування [77].

Але, слід зауважити, що в умовах різноманітних країн з урахуванням функціонування їх економік також відрізнятимуться параметри виходу, які можна розглядати як очікуваний господарський результат від діяльності.

До цілей управління капіталом підприємства відносяться [35; 37; 56; 99]: формування достатнього обсягу капіталу, що забезпечує необхідні темпи економічного розвитку підприємства; оптимізація розподілу сформованого капіталу по видах діяльності і напрямках використання; забезпечення досягнення максимальної прибутковості капіталу при передбачуваному рівні фінансового ризику; забезпечення мінімізації рівня фінансового ризику, пов'язаного з формуванням і використанням капіталу, при передбачуваному рівні його прибутковості; оптимізація обороту капіталу; забезпечення своєчасного реінвестування капіталу; забезпечення постійної фінансової рівноваги підприємства в процесі його розвитку. З урахуванням виділених функцій контролінгу капіталу підприємства та цілей управління капіталом, можна сформулювати простір завдань контролінгу капіталу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Завдання контролінгу капіталу підприємства

Цілі управління капіталом підприємства	Функції контролінгу капіталу підприємства				Вироблення рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування капіталу підприємства
	Планування показників функціонування капіталу підприємства	Управлінський облік формування, розміщення та використання капіталу підприємства	Аналіз капіталу підприємства	Контроль функціонування капіталу підприємства	
1	2	3	4	5	6
1. Формування достатнього обсягу капіталу, що забезпечує необхідні темпи економічного розвитку підприємства	Планування розміру сукупного капіталу підприємства	Організація збору, аналізу, інтерпретації облікової інформації, щодо формування капіталу	Аналіз обсягів капіталу у різних функціональних формах у динаміці	Контроль достатності капіталу підприємства	Вироблення рекомендацій щодо збільшення обсягів капіталу та підвищення темпів економічного розвитку

Закінчення табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
2. Оптимізація розподілу сформованого капіталу за видами діяльності і напрямками використання	Планування розподілу фізичного, фінансового та інтелектуального капіталу підприємства за видами діяльності	Збір інформації щодо розподілу фізичного, фінансового та інтелектуального капіталу підприємства за видами діяльності	Аналіз оптимальності розподілу сформованого капіталу по видах діяльності і напрямках використання	Контроль розподілу капіталу у різних його формах за видами діяльності	Вироблення рекомендацій щодо оптимального розподілу капіталу за видами діяльності
3. Забезпечення досягнення максимальної прибутковості капіталу	Планування показників прибутковості капіталу підприємства	Інформаційне забезпечення аналізу та контролю прибутковості капіталу	Аналіз прибутковості капіталу	Контроль показників прибутковості капіталу	Вироблення рекомендацій щодо підвищення прибутковості капіталу
4. Забезпечення мінімізації рівня фінансового ризику, пов'язаного з формуванням і використанням капіталу	Планування рівня ризику формування та використання капіталу	Збір інформації щодо ризиковості операцій підприємства	Аналіз рівня фінансового ризику, пов'язаного з формуванням і використанням капіталу	Контроль рівня фінансового ризику	Вироблення рекомендацій щодо зменшення рівня ризику, пов'язаного з формуванням і використанням капіталу
5. Оптимізація обороту капіталу; забезпечення своєчасного реінвестування капіталу	Планування показників оборотності капіталу	Збір інформації щодо оборотності капіталу	Аналіз оборотності та реінвестування капіталу	Контроль рівня оборотності капіталу та своєчасності його реінвестування	Вироблення рекомендацій щодо прискорення оборотності капіталу
6. Забезпечення постійної фінансової рівноваги підприємства в процесі його розвитку	Планування співвідношення різних форм капіталу – фізичної, фінансової та інтелектуальної	Інформаційне забезпечення аналізу фінансового стану підприємства	Аналіз фінансової стійкості підприємства	Контроль показників фінансової стійкості підприємства	Вироблення рекомендацій щодо підвищення фінансової стійкості підприємства

Таким чином, основне завдання контролінгу капіталу підприємства – спрямовувати систему управління на досягнення поставлених цілей. Елементами системи контролінгу капіталу підприємства є: суб'єкт та об'єкт контролінгу, його мета, принципи, функції та інструменти. Контролінг капіталу підприємства поєднує такі функції, як: планування показників функціонування капіталу підприємства, управлінський облік, аналіз та контроль його формування, розміщення, використання і вироблення рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування капіталу підприємства.

2.2. Механізм управління капіталом підприємства на засадах контролінгу

Система управління підприємством із застосуванням контролінгового підходу розглядається у роботах вітчизняних та зарубіжних учених [144; 210; 271], але місце контролінгу капіталу в ній визначено не досить чітко. Характеризуючи сучасний стан розробки проблеми побудови механізму управління, слід зазначити, що окремі її аспекти докладно розглядаються вітчизняними фахівцями (використання форм, методів, засобів управління) [30; 180; 190; 225; 307; 334; 335; 383; 399; 410; 428; 432; 434; 501; 545]. Проте формування механізму управління капіталом промислового підприємства на засадах контролінгу висвітлено ще недостатньо.

У промисловості цикл обороту капіталу є найбільш тривалим порівняно з усіма іншими галузями економіки: тут присутні стадії поставання, виробництва, зберігання, збуту виробленої продукції, розрахунків з контрагентами. Цим промислові підприємства відрізняються, наприклад, від банківської сфери і торгівлі, де виробничий процес відсутній. Стосовно процесу управління, галузеві особливості промислового підприємства проявляються в тому, що тут з'являються такі складні сегменти, як виробничий облік і планування, що охоплюють стадію перетворення вхідних ресурсів у вихідні товарні потоки [145].

Що стосується управлінського процесу в промисловості, то він характеризується більшим ступенем складності порівняно з підприємствами інших галузей економіки. Це також обумовлено наявністю виробничого циклу.

Концепція контролінгу для промислових підприємств ґрунтується на ряді базових положень [273].

По-перше, ця концепція управління заснована на представленні промислового підприємства як складної відкритої соціально-технічної системи, що має визначені цілі. Основною метою вважається забезпечення довгострокового існування організації і зростання добробуту власника підприємства. У процесі стратегічного управління ця мета трансформується в завдання максимізації такого показника, як вартість капіталу.

По-друге, у рамках контролінгу процес управління реалізується за допомогою визначених фаз – постановки проблеми, пошуку альтернатив, оцінки, ухвалення рішення, реалізації і контролю. У спрощеному вигляді

його можна представити як взаємозалежну систему планування і контролю господарської діяльності промислового підприємства. За допомогою контролінгу забезпечується їхня інтеграція і координація.

Контролінг є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотний взаємозв'язок у контурі управління. Тому можна виділити таке, третє, базове положення концепції планування і контролю – контролінг є інтегруючою і координуючою системою.

Четверте базове положення концепції контролінгу для промислового підприємства полягає в тому, що останній виконує функцію підтримки процесу управління.

Послідовність етапів побудови системи контролінгу капіталу на промисловому підприємстві можна зобразити таким чином [273]:

1. Визначення об'єкта контролінгу. Це загальна вимога до побудови будь-яких видів контролінгу на підприємстві з позицій цільової його орієнтації. Об'єктом контролінгу капіталу підприємства є формування, розміщення та використання капіталу у фінансовій, фізичній та інтелектуальній формах.

2. Визначення видів і сфери контролінгу. Як зазначалося у темі 1, він розділяється на такі основні види: стратегічний контролінг, тактичний контролінг та оперативний контролінг. Кожному з перерахованих видів контролінгу повинна відповідати визначена його сфера і періодичність здійснення його функцій.

3. Формування системи пріоритетів підконтрольних показників. Уся система показників, що входять у сферу кожного виду контролінгу капіталу, ранжується за значущістю. У процесі такого ранжирування спочатку в систему пріоритетів першого рівня відбираються найбільш важливі з підконтрольних показників даного виду контролінгу, потім формується система пріоритетів другого рівня, показники якого знаходяться у факторному зв'язку з показниками пріоритетів першого рівня, аналогічним чином формується система пріоритетів третього і наступного рівнів.

Такий підхід до формування системи підконтрольних показників полегшує підхід до їхнього розкладання при наступному поясненні причин відхилення фактичних величин від передбачених відповідними завданнями.

В якості підконтрольних узагальнюючих показників у системі стратегічного контролінгу функціонування капіталу підприємства виступають таксономічні показники за кожною його формою: фізичною, фінансовою та інтелектуальною, а в системі оперативного контролінгу – часткові показники.

4. Розробка системи кількісних стандартів контролю.

Після того, як визначений і проранжований перелік підконтрольних показників функціонування капіталу, виникає необхідність встановлення кількісних стандартів по кожному з них. Такі стандарти можуть установлюватися як в абсолютних, так і у відносних показниках. Крім того, такі кількісні стандарти можуть мати стабільний або рухливий характер. Стандартами виступають цільові стратегічні нормативи, показники поточних планів і бюджетів, система державних або розроблених підприємством норм і нормативів і т. д.

Розробка внутрішньокорпоративних стандартів контролю в системі контролінгу капіталу підприємства може здійснюватися на основі бенчмаркінгу. В якості критеріїв оцінки при цьому виступають значення підконтрольних показників функціонування капіталу.

5. Побудова системи моніторингу показників контролінгу капіталу підприємства. Система моніторингу є розробленим на підприємстві механізмом постійного спостереження за підконтрольними показниками фізичної, фінансової й інтелектуальної складових капіталу, розмірами відхилень фактичних результатів від передбачених і виявленням причин цих відхилень.

6. Формування системи алгоритмів дій з усунення відхилень є заключним етапом побудови контролінгу капіталу підприємства.

За результатами контролінгу можна вжити таких заходів [58; 271; 273]:

1. "Не вживати заходів" – у разі, коли розмір негативних відхилень значно нижчий від передбаченого "критичного" рівня або відхилення є результатом впливу факторів, безпосередньо не пов'язаних з механізмом управління підприємством.

2. "Усунути відхилення" – тобто застосувати процедури пошуку, реалізації та відновлення значень показника, якщо відхилення виникли через внутрішні проблеми функціонування капіталу.

3. "Змінити систему планових (нормативних) значень показника" – якщо усунути негативні відхилення складно або взагалі неможливо. В такому разі за результатами контролінгу розглядаються пропозиції щодо коригування нормативів, припинення окремих операцій та проектів.

Процес управління капіталом підприємства, насамперед, повинен ґрунтуватися на знанні об'єктивних законів і закономірностей еволюцій-

ного розвитку складних соціально-економічних систем, їхніх підсистем і складових елементів, які можна розглядати в структурному, технологічному, соціально-економічному та іншому аспектах [564].

Теоретичний базис розробки механізму управління капіталом підприємства на засадах контролінгу повинен містити в собі концепцію побудови і системно-структурне уявлення механізму управління [428]. На сьогоднішній день такий базис практично відсутній. Існуючі дослідження в основному присвячені або розробці механізму контролінгу на підприємстві в цілому [111; 116; 145; 347; 396; 464; 654], або контролінгу окремих напрямів і підсистем діяльності підприємства [372; 373; 390; 502]. При цьому недостатньо обґрунтованим є склад структурних елементів механізму управління капіталом підприємства на засадах контролінгу, про що свідчить теоретичне узагальнення, подане в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Визначення понять "механізм контролінгу" та "контролінговий механізм" у сучасній науковій літературі

Автори	Визначення
1	2
Петренко С. М. [396]	Механізм упровадження оперативного контролінгу полягає в тому, що він дозволяє виявити й усунути основні вади управління, властиві сучасному розвитку господарюючих систем
Оліфіров О. В. [372, 373]	Економіко-організаційний механізм упровадження контролінгу інформаційної системи на підприємстві забезпечує організацію інформаційної підтримки управління, зміни в її системі, в організаційній структурі підприємства й організацію служби контролінгу
Смирнова Л. Д. [464]	Механізм гнучкого контролінгу – це технологія управління підприємством, спрямована на підвищення стійкості й ефективності його функціонування, в умовах мінливості і нестабільності економічного середовища. Концепція механізму гнучкого контролінгу в системі управління виробничо-господарськими системами передбачає побудову такої організаційної структури, яка б дозволяла здійснювати функціональну й ієрархічну інтеграцію з метою сполучення управляючих впливів й автономності систем більш низького рівня для забезпечення необхідної різноманітності процесів управління

1	2
Гладкіх М. І. [111]	Контролінговий механізм – це комплекс засобів та інструментів реалізації основних функцій контролінгу, а формою його втілення є експертно-аналітична спостережна система управління підприємством у сучасних умовах
Панченко Г. С. [390]	Механізм реалізації контролінгу формування та використання людських ресурсів базується на визначенні сфери застосування, нормативно-правового забезпечення, організаційних засад, плану дій, джерел фінансування та варіантів запровадження на практиці контролінгу формування та використання людських ресурсів, за рахунок обґрунтування алгоритму впровадження конкретних методів контролінгу, розмежування фаз управління, визначення функцій і завдань централізованих і децентралізованих служб контролінгу
Деменіна О. М. [145]	Організаційно-економічний механізм оперативного контролінгу розглядається як сукупність організаційних, ресурсних, методичних та інших складових, які виконують функцію забезпечення ефективного функціонування процесу оперативного контролінгу на підприємстві
Трофімова С. В. [502]	Механізм підвищення ефективності системи контролінгу структури капіталу – це сукупність основних елементів дії на процес розробки і реалізації управлінських рішень в області контролінгу структури капіталу: методів, інструментів, важелів і регулюючих систем
Добровольська О. В. [654]	Контролінговий механізм – це комплекс засобів та інструментів реалізації основних функцій контролінгу, а формою його втілення є експертно-аналітична спостережна система управління підприємством, що зорієнтована на забезпечення ефективного перспективного розвитку

Стосовно визначення контролінгового механізму, можна погодитися з думкою Гладкіх М. І. [111] та Добровольської О. В. [654], які трактують його як комплекс засобів та інструментів реалізації основних функцій контролінгу. Проте у структуру контролінгового механізму включений не досить повний комплекс функцій контролінгу та його інструментів, що видно з рис. 2.5.

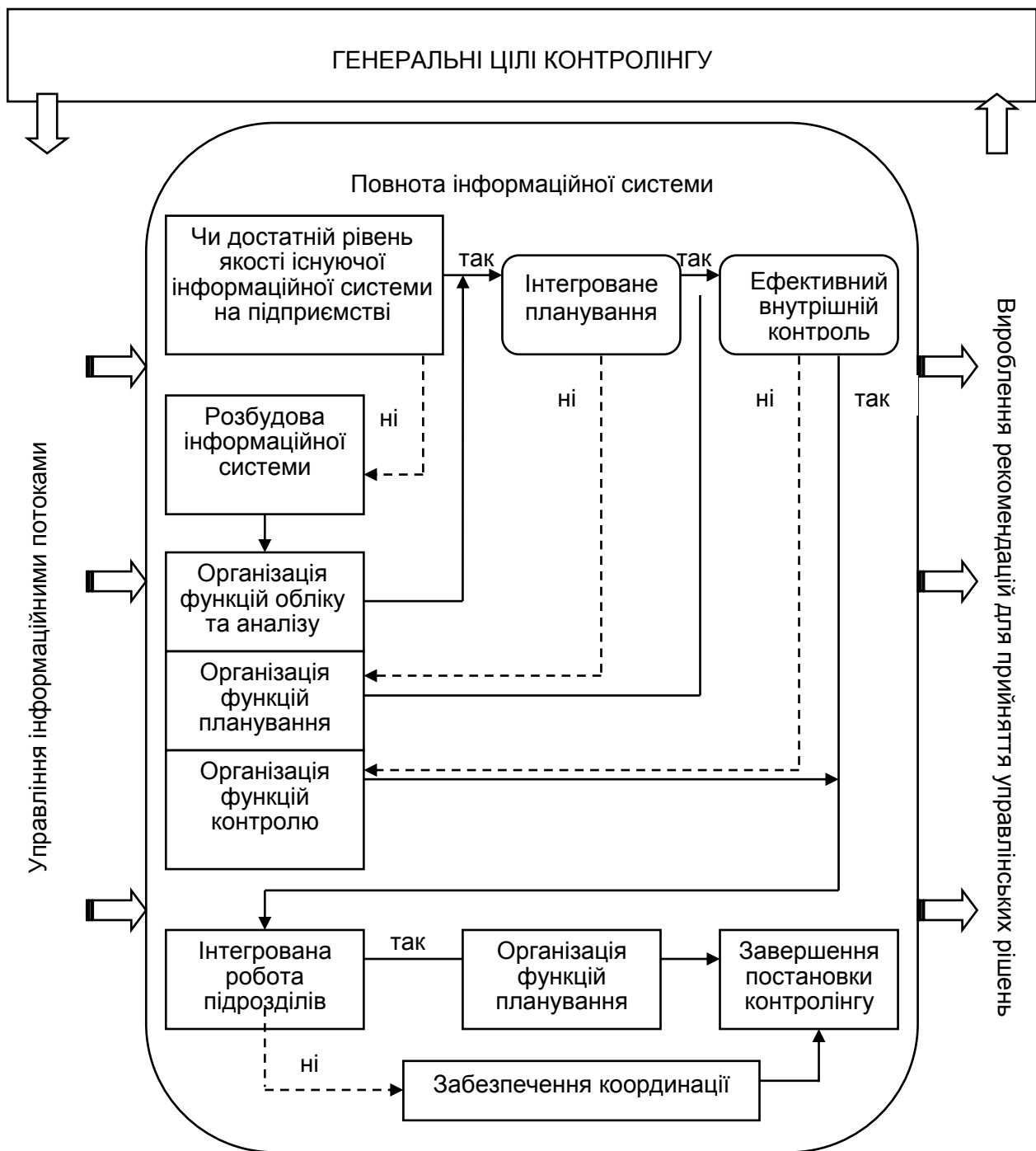


Рис. 2.5. Механізм стратегічного контролінгу на підприємстві [654]

Трофимова С. В. [502] наголошує, що для підвищення ефективності системи контролінгу необхідним є спеціальний механізм, що сприяє такому підвищенню. Нею розроблений механізм підвищення ефективності структури капіталу підприємства (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Модель функціонування механізму підвищення ефективності структури капіталу підприємства [502]

Проте у зображеній моделі також не конкретизовано елементи механізму, склад функцій та інструментів контролінгу капіталу підприємства, незрозуміло, що є критеріями ефективності його функціонування. У цьому зв'язку, з метою визначення сутності та структури механізму управління капіталом підприємства на засадах контролінгу, доцільно узагальнити визначення поняття "механізм" та "механізм управління".

У найбільш загальному виді, під механізмом розуміють внутрішній устрій, систему чого-небудь, а також сукупність станів і процесів, з яких складається яке-небудь явище [65; 172; 371; 428; 499].

Поряд з поняттям "механізм управління" використовуються споріднені терміни: "економічний механізм" [28; 101; 119; 191; 334; 343; 344; 346; 347; 383; 501; 558; 604; 720; 741], "господарський механізм" [2; 3; 80; 120; 176; 194; 195; 264; 329; 335; 376; 465; 546; 547; 548; 550; 583; 607], "організаційний механізм" [28; 78; 116; 145; 174; 191; 222; 281; 307; 311; 383; 720; 501], "фінансовий механізм" [225; 290; 346; 428].

У монографії [413] зазначається, що економічні механізми розділяються на: власне економічні, організаційно-економічні й організаційно-управлінські. Характерною рисою економічного механізму, на думку авторів, є його автоматичний характер стосовно підтримуваних процесів або діяльності. Організаційно-економічний механізм відрізняється тим, що природний хід економічних процесів замінюється або доповнюється їхнім управлінням або регулюванням. Для організаційно-управлінського механізму характерно те, що результатом його функціонування є управлінське рішення, що використовується в процесах управління підприємством.

Автори роботи [546] вважають, що господарський механізм містить у собі економічну та організаційну складові. У зв'язку з цим правомірно користуватися поняттями "механізм управління", "економічний механізм", "організаційний механізм", "правовий механізм" та ін. У структурі механізму управління можна виділити механізм планування, механізм обліку, механізм регулювання. До складу економічного механізму входять фінансовий механізм, інвестиційний механізм; організаційний механізм включає механізм організації виробництва, механізм організації праці, механізм організації управління та ін.

На думку Панфілова О. С. [389], за природою основних параметрів організаційного процесу конкретні організаційні механізми можуть бути:

а) організаційно-структурні, що здійснюють керуючі впливи шляхом формування організаційних структур та їх реструктуризації;

б) організаційно-технічні, що впливають на технічні, соціотехнічні і технологічні параметри виробничого процесу;

в) організаційно-економічні, що впливають на економічні параметри виробничо-господарської діяльності;

г) організаційно-адміністративні, що впливають на діяльність персоналу;

д) комплексні, що мають усі або декілька зазначених ознак.

Більшість організаційних механізмів підприємства є комплексними.

Багато дослідників під механізмом розуміють сукупність форм, структур, методів і засобів управління [78; 79; 101; 123; 154; 192; 225; 328; 334; 346; 357; 358; 383; 436; 462; 465; 467; 501. 532; 551; 604; 720]. При цьому важливою характеристикою механізму є наявність мети, на чому наголошують автори [79; 222; 260; 334; 344; 346; 347; 440; 465; 467; 532; 558; 604; 720; 733].

Пушкар О. І. [429; 430], Пилипенко А. А. [399], Ячменева В. М. та Н. В. Зайцев [741] визначають механізм як сукупність інструментів впливу на об'єкт управління. Фахівці [78; 154; 192; 225; 346; 347; 357; 434; 604; 720] також звертають увагу на те, що до складу елементів механізму управління доцільно включати інструменти, за допомогою яких здійснюється регулювання.

Необхідною складовою механізму управління, на думку автора, є функції управління, адже саме через їх реалізацію здійснюється взаємодія між суб'єктом та об'єктом управління. Це підтверджується точкою зору таких авторів, як: Пономаренко В. С., Раєвнева О. В., Степурина С. О. [410], Яровенко Т. С. [604], Момот Т. В. [344], Рогоза М. Є., Павлова В. А. [440], О. Кендюхов [222], Волков О. І. [593], Ковальова А. М. [529], Москаленко В. П., Шипунова О. В. [346; 347].

Цікавою є точка зору Яровенко Т. С. [604], який розглядає механізм як систему цілеспрямовано організованих взаємодій між об'єктом та суб'єктом управління шляхом реалізації функцій управління із застосуванням комплексу методів, засобів та інструментів, з урахуванням впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Дане визначення поєднує суб'єктивістський підхід (система методів, способів, важелів) та об'єктивістський (сукупність станів та процесів, що протікають в економічній системі).

Стосовно управління капіталом підприємства існує обмежена кількість визначень механізму управління. Так, під організаційно-економічним механізмом управління капіталом підприємства розуміється система взаємозалежних організаційно-економічних елементів (принципів, методів управління, організаційних форм, норм і нормативів), а також спеціальних функцій управління, спрямованих на досягнення цілей, пов'язаних із забезпеченням постійного відтворення капіталу на основі встановлення оптимальних параметрів його обсягу і структури, ефективного використання та організації обороту [564].

Розкриваючи сутність механізму управління оборотним капіталом підприємства, Момот Т. В. надає досить повне його визначення як системи управління за цільовим параметром, що складається з таких функціональних блоків: керуючого центру, об'єкта і процесу, які підлягають

управлінню, каналів прямого та зворотного зв'язку і будується на таких фундаментальних елементах: принципах, цілях, функціях і методах управління [344].

З урахуванням наведених формулювань та інтерпретацій, у роботі пропонується під механізмом управління капіталом підприємства на засадах контролінгу розуміється комплекс інструментів реалізації основних функцій контролінгу, через які здійснюється взаємодія між об'єктом та суб'єктом управління для досягнення цілей, пов'язаних із забезпеченням ефективного функціонування капіталу.

Механізм управління капіталом підприємства на засадах контролінгу можна представити у вигляді такої схеми (рис. 2.7).

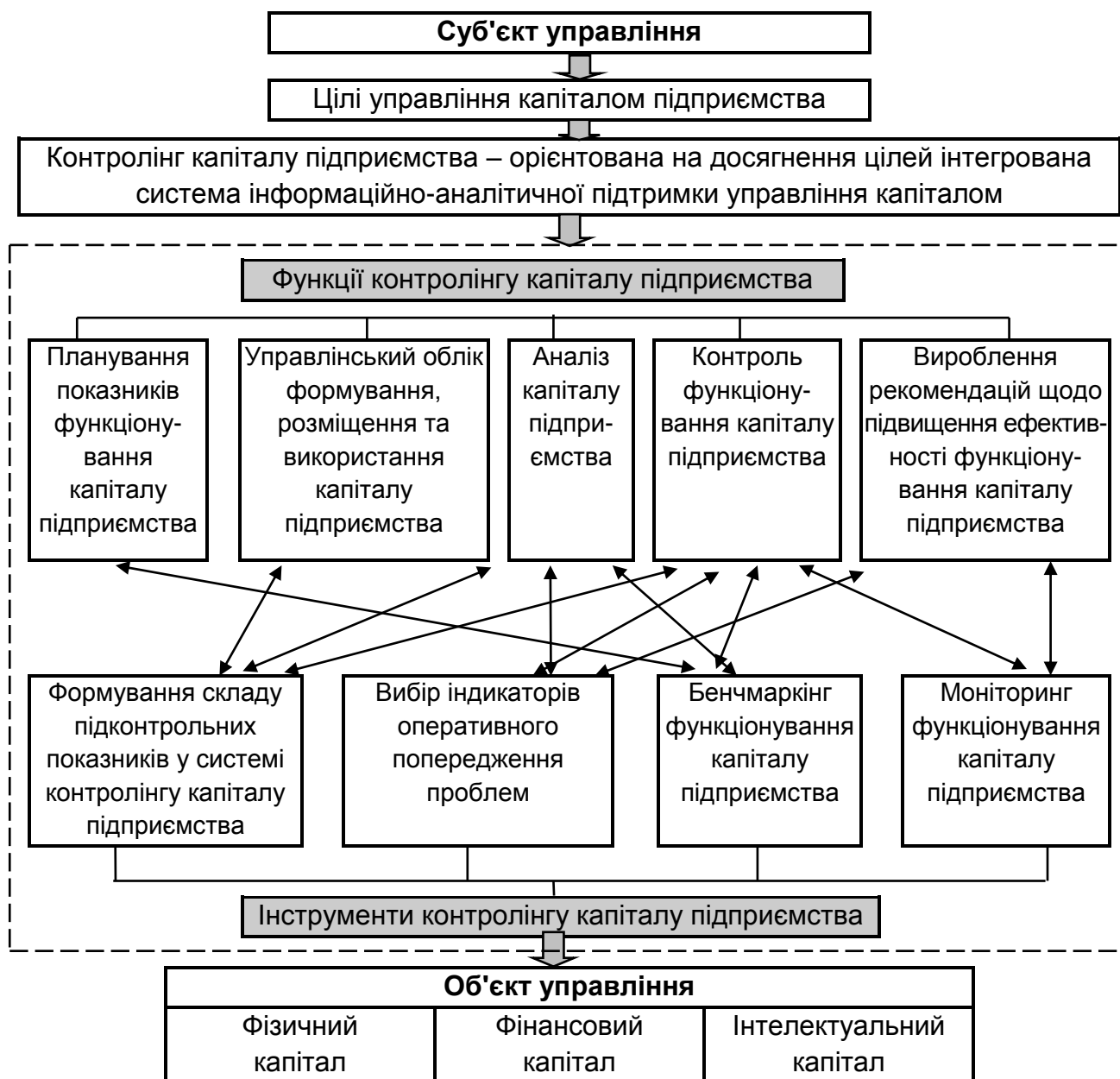


Рис. 2.7. Механізм управління капіталом підприємства на засадах контролінгу

Функції контролінгу капіталу підприємства обґрунтовані у п. 2.1.

В якості інструментів у даному механізмі виділені:

1. Формування складу підконтрольних показників у системі контролінгу капіталу підприємства на основі таких критеріїв: цільова спрямованість показників, відображення ключових аспектів функціонування капіталу, важливість, інтерпретовність та обмежена кількість, несуперечливість, відповідність методам обліку та звітності. Для відбору найбільш значущих показників пропонується застосовувати кореляційний аналіз, що дозволить забезпечити об'єктивну оцінку капіталу.

2. Вибір індикаторів оперативного попередження проблем як інструмент контролінгу капіталу підприємства з використанням факторного аналізу, що дозволить виявити структуру взаємозв'язків між показниками функціонування капіталу та скоротити їх кількість, зберігаючи цінність інформації. Вплив ключових індикаторів функціонування капіталу на результати діяльності підприємства здійснюється при цьому на основі регресійного аналізу.

3. Бенчмаркінг функціонування капіталу підприємства з метою аналізу власних показників фізичної, фінансової та інтелектуальної складових капіталу та порівняння їх з показниками підприємств тієї ж галузі, визначення кращих результатів, виявлення недоліків у функціонуванні та розробці пропозицій щодо їх ліквідації. В якості критеріїв оцінки пропонується використовувати узагальнюючі таксономічні показники, що характеризують фізичну, фінансову та інтелектуальну складові, а для виявлення причин неефективного функціонування та визначення напрямів його покращення – часткові показники.

4. Моніторинг функціонування капіталу підприємства, що є механізмом постійного спостереження за підконтрольними показниками фізичної, фінансової й інтелектуальної складових капіталу, розмірами фактичних відхилень від передбачених і виявленням причин цих відхилень. За допомогою моніторингу також встановлюється взаємозв'язок відхилень фактичних значень узагальнюючих показників кожної складової капіталу підприємства від планових на прибутковість капіталу як цільовий показник діяльності в системі контролінгу.

Усі зазначені заходи повинні знаходити своє відображення при складанні вихідних документів для прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення системи управління капіталом підприємства. У табл. 2.7 зображена система управлінських рекомендацій у розрізі інструментів контролінгу, завдань та методів їх вирішення. Запропоновані в роботі інструменти контролінгу капіталу підприємства передбачають вирішення конкретних завдань, що сприятиме забезпеченню ефективності управління капіталом.

Система управлінських рекомендацій, вироблених із застосуванням запропонованих інструментів контролінгу

Інструменти контролінгу	Завдання	Методи вирішення завдань	Завдання до управлінських рішень (управлінські рекомендації)
Формування складу підконтрольних показників	Визначити економічний стан об'єктів управління, інформувати особи, що приймають рішення, шляхом зведення і ущільнення інформації для різних рівнів прийняття рішень	Кореляційний аналіз	Об'єктивна оцінка капіталу в цілому і в розрізі його складових; виявлення слабких та сильних сторін економічного стану об'єктів управління
Вибір індикаторів оперативного попередження проблем	Визначити ключові індикатори, за якими можна здійснювати оперативне відстеження проблем, що виникають у функціонування капіталу підприємства	Факторний аналіз, метод кореляційно-регресійного аналізу	Формування висновків щодо контрольованості ситуації за значеннями індикаторів
Бенчмаркінг функціонування капіталу підприємства	Проведення порівняльного аналізу ефективності роботи підприємства з показниками інших, більш успішних та погляду на внутрішні функції, діяльність і досвід	Кореляційний та таксономічний аналіз	Визначення кращих результатів; виявлення недоліків у функціонуванні; усунення слабких місць
Моніторинг функціонування капіталу підприємства	Встановлення відхилень фактичних значень узагальнюючих показників фізичної, фінансової та інтелектуальної складових капіталу від планових та нормативних	Кореляційний, таксономічний, кластерний аналіз	Виявлення міри впливу відхилень розвитку кожної складової на результати функціонування капіталу у цілому. Встановлено, що найбільший вплив на рентабельність капіталу мають відхилення показників функціонування інтелектуального капіталу, тобто необхідно найбільшу увагу спрямовувати саме на цю складову

На рис. 2.8 наведені основні організаційні заходи при впровадженні механізму контролінгу капіталу на підприємстві.

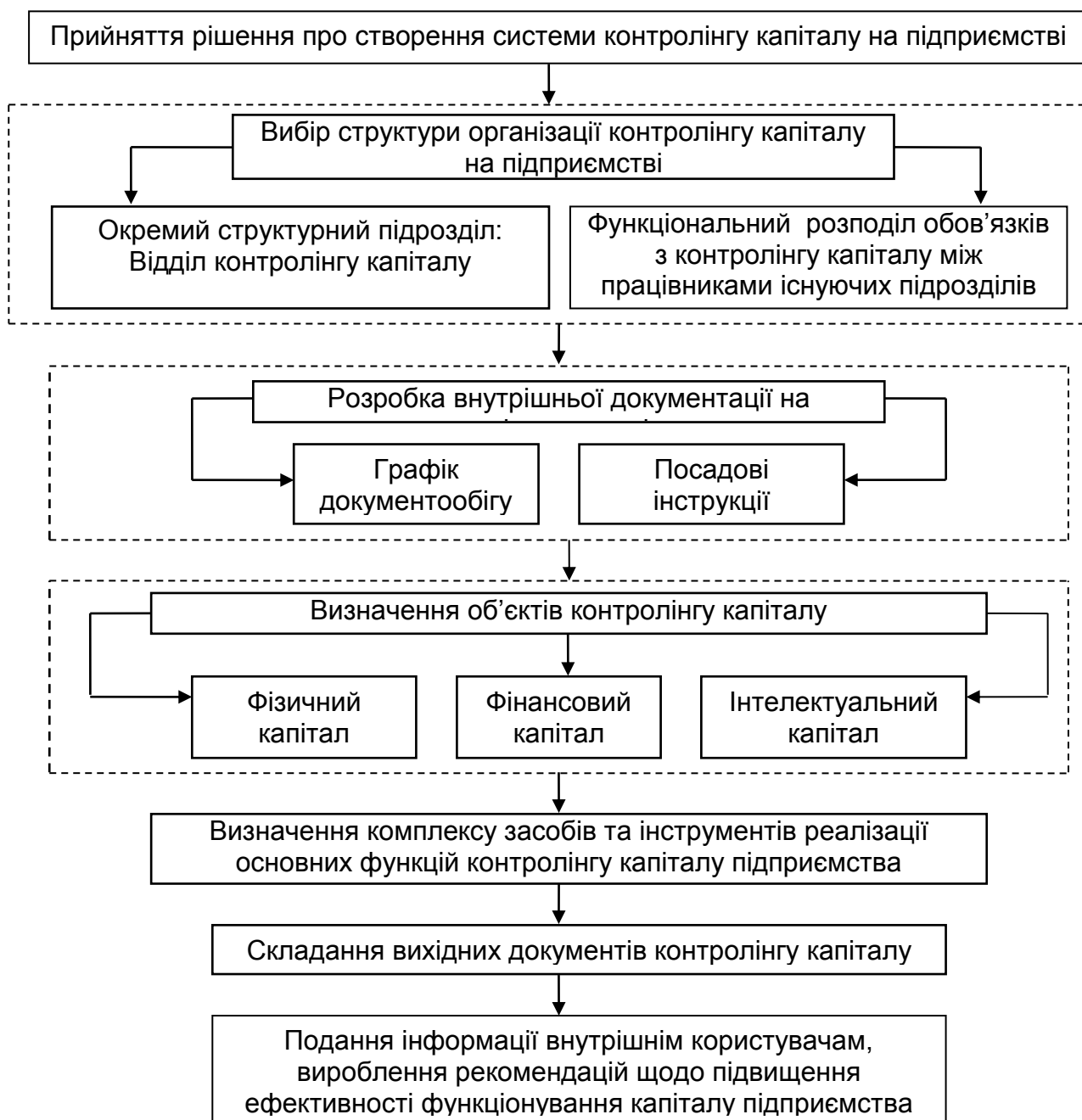


Рис. 2.8. Основні організаційні заходи при впровадженні механізму контролінгу капіталу на підприємстві

Особливостями та відмінностями запропонованого механізму управління капіталом підприємства на засадах контролінгу є:

- 1) представлення капіталу у трьох його функціональних формах – фізичній, фінансовій та інтелектуальній;
- 2) формування інструментів механізму управління капіталом підприємства на засадах контролінгу та встановлення їхніх взаємозв'язків з функціями контролінгу капіталу.

Запропонований механізм управління на засадах контролінгу сприятиме більш ефективному управлінню капіталом підприємства.

2.3. Елементи системи контролінгу в банку

Створення системи контролінгу є необхідним для прискорення адаптації системи управління банком до змін зовнішнього середовища, підвищення результативності фінансових управлінських рішень, забезпечення конкурентоспроможності банку, досягнення стратегічних цілей, які встановлюються керівництвом, сталого розвитку банку в цілому та його структурних підрозділів. Для того щоб сформувавши таку систему, слід спочатку визначитися зі складом її елементів.

Дослідженню проблем, пов'язаних з побудовою системи контролінгу у банках та на підприємствах присвячено праці: А. Дайле, Е. Майєра, Р. Манна, Х. Фольмута, Д. Хана, С. Данілочкіної, О. Карминського, М. Оленєва, О. Примака, С. Фалько, М. Пушкаря, Л. Кіндрацької, Н. Шульги та ін. [137; 227; 248; 250; 294; 313; 430; 539], які дозволяють зробити висновок щодо достатньої їх проробленості. Проте більша увага приділяється питанням упровадження контролінгу на підприємствах, а не в банківських установах, що актуалізує обґрунтування складових системи банківського контролінгу та їх взаємодії.

У літературі система визначається як: "комплекс елементів, які знаходяться у взаємодії" [48]; "набір взаємопов'язаних та взаємозалежних частин, складених у такому порядку, який дозволяє відтворити ціле" [337]; "система – це безліч елементів, що знаходяться у відношенні один з одним, які утворюють певну цілісність, єдність" [65, с. 463, Т. 23; 597, с. 728]; "система – комплекс елементів та їхніх властивостей, взаємодія між якими зумовлює появу якісно нової цілісності" [171, с. 361]; "система – безліч елементів, що взаємодіють та знаходяться у відносинах та зв'язках один з одним і складають цілісне утворення" [67, с. 615]; "система – це предмет, явище чи процес, що складається з якісно визначеної сукупності елементів, які знаходяться у взаємних зв'язках та відносинах, утворюють єдине ціле та спроможні у взаємодії із зовнішніми умовами свого існування змінювати свою структуру [253]". Для подальших досліджень слід використовувати погляд на систему як сукупність окремих елементів, які перебувають у тісній логічній взаємозалежності та становлять єдине ціле [585].

Аналіз наукової літератури [74; 132] показав, що система контролінгу включає наступні елементи: мета, функції, об'єкти, суб'єкти, принципи контролінгу та інструменти. Для визначення змісту та характеру взаємозв'язків між ними доцільно розглянути їх більш детально.

Погоджуючись з думкою науковців [40; 193; 250; 535; 585; 619; 664] можна стверджувати, що фінансовий контролінг є важливим елементом загальної системи контролінгу. При цьому, структурні елементи та схема їх взаємодії в системі фінансового контролінгу є ідентичними загальній структурі системи контролінгу. Відмінність полягає лише у спрямованості та обсязі охоплених ним функцій. Тобто уточненню підлягають такі елементи фінансового контролінгу як мета та об'єкти.

Цілі контролінгу як системи є адекватними загальним цілям організації. Головні цілі контролінгу полягають у: забезпеченні прибутковості за будь-яких умов господарювання; запобіганні виникненню кризових ситуацій завдяки моніторингу; орієнтація управлінського процесу на стратегічний розвиток [132]. Мета контролінгу обумовлюється обраною банком стратегією розвитку та повинна враховувати ситуацію на ринку банківських послуг взагалі.

Позиції вчених стосовно визначення мети фінансового контролінгу є різними, проте чітко виокремлюється спільна риса – більшість із них стверджує, що основною метою фінансового контролінгу є забезпечення прибутковості діяльності організації, зростання її вартості та підтримка ліквідності або платоспроможності [150; 193; 535; 538; 585]. Дослідник роботи [577] надає інше визначення мети, а саме: забезпечення стабільного розвитку банку та зростання його вартості в майбутньому шляхом досягнення цільового рівня прибутковості за умов прийняттого рівня ризику. При цьому врахування такого фактору як ризик, на думку авторів, для банку є доцільним, оскільки здійснення будь-якої банківської операції супроводжується виникненням відповідного ризику.

Таким чином, мета фінансового контролінгу – інформаційна підтримка прийняття фінансових управлінських рішень, яка забезпечить підвищення фінансової результативності діяльності банку та мінімізує банківські ризики.

Відповідно до мети основними завданнями фінансового контролінгу в банку є: участь у розробці фінансової стратегії та контроль за її виконанням; формування системи фінансових показників діяльності банку; аналіз відхилень фактичних значень фінансових показників від запланованих та розробка заходів з їх усунення; створення єдиної інформаційної бази даних тощо.

Існує багато розбіжностей відносно функціональної спрямованості фінансового контролінгу. На сьогоднішній день серед науковців, які займаються проблемами контролінгу, немає єдиної думки стосовно переліку функцій, які притаманні системі фінансового контролінгу та контролінгу взагалі. Аналіз наукової літератури дав можливість узагальнити функції контролінгу, які є найбільш використовуваними у банківській діяльності (табл. 2.8).

Аналіз функцій контролінгу банківської діяльності

98

№ п/ п	Функції	Автори																																							
		Координація	Розроблення фінансової стратегії	Бюджетування	Внутрішній контроль	Підтримання системи ризик-менеджменту	Внутрішній консалтинг	Методичне забезпечення	Організаційна	Інформаційна	Планування	Контрольно-аналітична	Регулююча	Діагностика	Функція консультування	Прогнозна	Облікова	Аналітична	Коментувальна	Акумуляційна	Встановлення цілей	Обліково-контрольна	Розробка методології прийняття упр. рішень	Інформаційно-сервісна	Контроль	Моніторинг	Інформаційно-аналітичне забезпечення	Обліково-аналітична	Контрольно-інформаційна	Пасивне управління	Інноваційна	Комунікаційна	Забезпечення раціонального упр. процесу	Функція підтримки управління	Управлінський облік	Ревізія	Внутрішній аудит				
1	Терещенко О. О. [497]	+	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
2	Балабанова Л. В. [36]	+	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
3	Коваленко О. В. [661]	+	-	-	-	-	-	-	+	-	+	-	+	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
4	Стефаєнко М. М., Набієва А. Ю. [479]	+	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
5	Ж. Уляшева [509]	+	-	-	-	-	+	-	-	-	-	+	-	+	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
6	Григораш І. О. [124]	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
7	Турило А. М., Святенко С. В. [504]	+	-	-	-	-	-	-	+	+	-	-	-	-	+	+	-	+	-	-	-	-	-	-	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
8	С. Колесников [246]	-	-	-	-	-	-	-	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
9	Пушкар М. С. [429]	+	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	+	+	-	-	-	-	-	-	-	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
10	Ляшенко Г. П. [289]	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
11	Долинська Р. Г. [158]	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
12	Шульга Н. П. [585]	+	-	-	-	-	+	-	+	-	-	-	-	-	+	-	-	+	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
13	А. Дайле [137]	-	-	-	-	-	+	-	-	+	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
14	Кармінський А. М., Оленев Н. І. [250]	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
15	Ананькіна Е. А, Данілочкін С. В. [248]	+	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	
16	Одегов Ю. Г. [368]	+	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	-	-	
17	Петренко С. М. [397]	-	-	-	-	-	-	-	+	+	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
18	Брижань І. А., Кучер С. М. [73]	+	-	-	-	-	+	+	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	-	-

Як видно із табл. 2.8, переважна більшість авторів виокремлюють такі функції контролінгу, як планування, контроль та аналіз. Усе це пояснюється тим, що згідно з найбільш розповсюдженим визначенням контролінгу, його суттю є інтеграція саме цих функцій управління.

Також значна кількість авторів виділяють функцію координації. Вона притаманна системі фінансового контролінгу та займає одне з перших та основних місць. Це функція управління, яка гарантує безперервність дій. Її метою є досягнення узгодженості в роботі всіх ланок банку шляхом встановлення між ними оптимальних зв'язків (комунікацій) [74].

Виділення перелічених функцій відповідає меті системи фінансового контролінгу, яка полягає саме у консультаційній та інформаційній підтримці процесу прийняття фінансових управлінських рішень. Також поширеною є функція методичного забезпечення. Її сутність полягає в тому, що контролер розробляє методичне забезпечення контролінгових процедур, може брати участь у розробці документів інших підрозділів банку як консультант або координатор, а також з метою реалізації цілей та завдань системи фінансового контролінгу необхідно створити адекватний інструментарій.

Здійснення тих чи інших функцій залежить від багатьох чинників: розмірів банку та розгалуженості мережі його філій; ступеня розвитку банківської системи; обраної стратегії розвитку; від рівня кваліфікації персоналу та розуміння необхідності існування контролінгу як досить нової технології управління.

Узагальнення точок зору вчених-економістів [36; 74; 132; 271; 429], дало можливість розкрити зміст такого елемента контролінгу, а саме об'єкта контролінгу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Характеристика об'єктів контролінгу

Автори	Об'єкти контролінгу
1	2
Гудзинський О. Д. [132]	Організація як система; менеджмент як система; компетенції керівника; компетенції управлінської команди; імідж організації; конкурентоспроможність; фінансово-господарська діяльність суб'єктів господарювання; підсистеми організації та менеджменту; загальні цілі організації; стратегії розвитку; управлінські рішення стратегічного характеру; можливості суб'єктів господарювання; слабкі сторони та загрози; конкурентні переваги; організаційна структура; управлінський профіль; потенціал організації

1	2
Брохун Н. С. [74]	Ресурси; господарські процеси; показники ефективності їх використання й організації; операційна, фінансова, інвестиційна діяльність організації
Г. Лавінський [271]	Значення показників з основних аспектів діяльності банку і результатів його діяльності у планових періодах
Балабанова Л. В. [36]	Господарські процеси; процеси управління організацією; ресурси суб'єктів господарювання; якісні показники результативності роботи; кількісні показники результативності роботи організації
Пушкар М. С. [429]	Фактори виробництва, процеси, показники ефективності їх використання та організації, потенціал організації (чисельність, основні засоби, потужність, обсяг виробництва та збуту), показники фінансового стану порівняно з прогнозними

На основі цього об'єктами системи контролінгу у банку слід вважати такі: загальна стратегія та цілі банку; процеси управління банком; якісні та кількісні показники діяльності банку.

Однак ураховуючи визначення поняття "фінансовий контролінг у банку" (див. п. 1.3), об'єктами фінансового контролінгу слід вважати банківські операції: кредитні, операції із залучення коштів, з розрахунково-касового обслуговування, валютні операції та операції з цінними паперами.

Суб'єктом фінансового контролінгу є керівник служби контролінгу, яку доцільно організувати у банку.

Фінансовий контролінг, як і будь-яка технологія управління, повинен функціонувати на основі певних принципів.

Термін "принцип" (*principium*) у перекладі з латини "основа", "походження", "початок", "першопричина", як поняття теорії він означає загальні, вихідні, основні положення, правила, які характеризують природу, соціальну сутність явища, його властивості, спрямованість його розвитку. Тлумачний словник Ожегова С. І. визначає термін "принцип" як загальне, вихідне положення будь-якої теорії, світогляду або теоретичної програми [725].

У науковій літературі зустрічаються різні дефініції принципів управління. Як зазначає Н. Нижник, принципи управління становлять

результат узагальнення людьми об'єктивних законів та закономірностей, характерних для них загальних рис, фактів та ознак, які стають загальною підставою для їх діяльності [147].

Кнорринг В. І. стверджує, що принципи управління визначають закономірності формування керованої системи: її структури, методи впливу на колектив, формують мотивацію поведінки його членів, враховують особливості технології і технічну оснащеність управлінської праці [234, с. 32].

Отже, під принципами слід розуміти вихідні положення будь-якого економічного явища (наприклад, принципи управління або контролінгу) в банківській установі, які встановлюють правила його функціонування та є обов'язковими для виконання.

Принципи забезпечують інтеграцію окремих видів управлінської діяльності в різних підрозділах системи управління, взаємну їх погодженість і загальне спрямування на реалізацію вироблених цілей. На основі принципів управління створюється єдиний комплекс управлінської діяльності.

Відтак принципи менеджменту виступають своєрідними нормами управлінської діяльності, які повинні не тільки враховувати основні тенденції і вимоги до сучасного управління, але й бути доступними для змін і доповнень з урахуванням розвитку теорії і практики управління.

Для обґрунтування системи принципів контролінгу, насамперед слід сформулювати принципи управління банком взагалі, які будуть справедливими для всіх підсистем, які функціонують в банку, в тому числі й для системи контролінгу.

Важливим елементом та науковим підґрунтям формування сучасних принципів управління є вивчення робіт, які стали відправним пунктом для подальшого розвитку управлінської діяльності, але при цьому вони не втратили актуальності і дотепер.

Загальносистемні закони та принципи управління були сформульовані в першій половині ХХ століття відомими науковцями – Ф. Тейлором, Г. Емерсоном, А. Файолем, яким вдалося розробити універсальні правила досягнення ефективності будь-якої системи управління. Пізніше ці принципи були доповнені та розвинені в ході подальшої науково-практичної діяльності.

Значний внесок у розвиток організації управління зробив Ф. Тейлор (1911 р.). У своїй праці "Принципи наукового управління" він виділив чотири принципи управління індивідуальною працею робітників: науковий підхід до виконання кожного елемента роботи; науковий підхід до підбору, навчання і тренінгу робітників; кооперація з робітниками; розподіл відповідальності за результати роботи між менеджерами і робітниками [160].

У роботі "Дванадцять принципів продуктивності" (1912 р.) Г. Емерсон пропонує застосовувати такі принципи: точно визначені мета та ідеали; здоровий глузд; компетентна консультація; дисципліна; справедливе ставлення; точний і налагоджений облік; диспетчерування; норми та розклад; нормалізація умов; нормування операцій; стандартні інструкції та стимулювання.

Чотирнадцять принципів ефективного функціонування управлінського механізму А. Файоля представлені в роботі "Загальне та промислове управління" (1916 р.): розподіл праці; повноваження та відповідальність; дисципліна; єдиноначальність; єдність цілей; винагорода; централізація; скалярний ланцюг; порядок; справедливість; стабільність робочого місця; ініціатива; корпоративний дух; превалювання загальних інтересів над особистими [160].

Ще одним представником класичної теорії управління є М. Вебер, який виділяє п'ять основних принципів управління: чіткий поділ роботи, який приводить до появи висококваліфікованих фахівців; ієрархічність рівнів керування, при якому кожний нижній рівень контролюється вищим і підкоряється йому; наявність взаємозалежної системи загальних формальних правил і стандартів, що забезпечують однорідність обов'язків і координацію завдань; формальна знеособленість ролі офіційної особи, яка дозволяє знизити ефект суб'єктивних помилок; здійснення наймання на роботу у строгій відповідності кваліфікаційним вимогам, які захистять працівників від сваволі керівництва.

Принципи управління похідні від загальних законів і відображають відносини, згідно з якими має створюватися, функціонувати та розвиватися система й методологія управління. При цьому, запорукою ефективного розвитку та функціонування системи управління є загальні діалектичні та економічні закони, закономірності, принципи розвитку з урахуванням загальнолюдських цінностей (табл. 2.10).

Принципи управління, запозичені з інших наук

№	Наука	Принципи
1	Філософія	Принцип взаємозв'язку, узгодженість, послідовність, відповідність, обґрунтованість, несуперечливість, динамізм, розвиток, чесність, справедливість, толерантність, цілеспрямованість, наявність норм та ідеалів
2	Теорія систем (системний підхід)	Системності, цілісності, комплексності, взаємозв'язку структури та середовища, ієрархічності, принцип узгодженості та спільності цілей, безперервності процесу коригування цілей, задоволення, цілеспрямованості та гнучкості
3	Психологія	Принцип розвитку, принцип єдності свідомості й діяльності, принцип гуманізму, принцип активності, принцип соціальної спрямованості, принцип гласності, принцип співвідношення повноважень та відповідальності, принцип зворотного зв'язку, принцип ієрархії
4	Соціологія	Об'єктивність, науковість, єдність соціальних цілей, завдань і засобів, принцип економічності та ефективності, принцип єдиначальності і колегіальності, формування штату робітників, демократичний централізм
5	Етика	Відповідальність керівника, уявлення про добро і зло, справедливість, турбота про збільшення суспільного блага
6	Право	Легітимність та відповідність прав, обов'язків та відповідальності

Звичайно, наведений у табл. 2.10 перелік принципів не є вичерпним і може бути доповнений відповідно до характеристик обраного об'єкта управління. Але ці принципи є загальними для всієї організації та її підсистем, у тому числі і контролінгу.

Аналіз економічної літератури з питань впровадження фінансового контролінгу дозволяє стверджувати, що виділяються досить різні його принципи.

Зокрема, автори робіт [250; 323] зазначають, що побудова системи фінансового контролінгу базується на таких основних принципах: спрямованість системи фінансового контролінгу на досягнення мети фінансової

стратегії; багатofункціональність; орієнтованість на кількісні показники; відповідність методів фінансового контролінгу специфіці методів фінансового аналізу та фінансового планування; своєчасність, простота та гнучкість побудови системи фінансового контролінгу, економічна ефективність запровадження фінансового контролінгу в організації. Дослідник роботи [557] вважає за необхідне доповнити цей перелік такими принципами: багатоваріантності; причинно-наслідкового зв'язку; уніфікації; рівноважливості; виваженості; сумісності; адаптивності та зворотного зв'язку. При цьому недостатність уваги до визначення принципів фінансового контролінгу може частково пояснюватись тим, що принципи фінансового контролінгу повинні ґрунтуватись на принципах контролінгу в цілому. Тому доцільним є більш детальне вивчення принципів контролінгу.

Так, Гудзинський О. Д. [132] виділяє такі принципи контролінгу: принцип системності, принцип комплексності, принцип функціональної взаємодії всіх складових, принцип синергетичності, принцип зворотного зв'язку, принцип випереджувальної дії, принцип відповідності вимогам менеджменту, принцип цільової спрямованості, принцип готовності управлінської команди працювати в умовах розвитку контролінгових функцій, принцип стратегічного розвитку. Балабанова Л. В. [36] вважає, що контролінг повинен базуватись на принципах руху та гальмування, принципі своєчасності, принципі стратегічної свідомості та документування. Пушкар М. С. [429] перелічені принципи доповнює такими: принцип визначення мети, принцип управління цілями, принцип досягнення цілей.

Однак до принципів банківського контролінгу доцільно зарахувати такі [271; 585]:

1. Принцип інтеграції, сутність якого полягає в тому, що контролінг інтегрує в єдине ціле процеси планування, аналізу та контролю, а також управління потенціалом зростання, ризиками та дохідністю.

2. Принцип стандартизації означає, що в системі контролінгу мають бути розроблені стандарти: дослідження стану ринку, калькуляційних розрахунків банківської маржі, бюджетної процедури, визначення планових стратегічних та оперативних індикаторів оцінки ефективності діяльності банку, ідентифікації та виміру банківських ризиків та ін.

3. Принцип регулювання полягає у забезпеченні просування банку вперед, тобто в підтримці процесів, що сприяють цьому та в гальмуванні стримуючих.

4. Принцип рівноваги реалізується шляхом постійного узгодження стратегічних і тактичних цілей діяльності банку для забезпечення його

довгострокового та стабільного функціонування на ринку, а також отримання економічної доданої вартості.

5. Принцип комплексності передбачає, що контролінг забезпечує своєчасне, повне, кваліфіковане сервісне обслуговування менеджменту. За умови наявності повноцінної системи контролінгу стратегія його розвитку має стати складовою загальної стратегії банку.

На думку автора, ці принципи необхідно доповнити. Це пояснюється тим, що банки України все ще перебувають під впливом наслідків світової фінансової кризи і не мають достатньо фінансових ресурсів для впровадження контролінгу. Але саме система контролінгу допоможе швидше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечить ефективне управління банком з метою прийняття правильних управлінських рішень. Таким чином, слід урахувати такі принципи [271]:

1. Принцип гнучкості побудови, який полягає в тому, що систему контролінгу необхідно будувати з урахуванням можливостей пристосування до нових фінансових інструментів, нових форм і видів операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, нових інформаційних технологій та методів здійснення фінансових операцій.

2. Принцип простоти побудови – за надмірної складності систему контролінгу можуть не зрозуміти і не підтримати оператори, а для її функціонування доведеться використовувати додаткові потоки інформації.

Упровадження системи контролінгу в банку може бути здійснено завдяки адекватно сформованому інструментарію. Однак у науковій літературі не існує єдиного підходу щодо застосування інструментів контролінгу. Це пояснюється, по-перше, тим, що контролінг тільки починає поширюватись серед банків України та займати відповідне місце в системі управління. По-друге, різноманітність поглядів обумовлена використанням загально-економічних, дисциплінарних, міждисциплінарних та специфічних інструментів.

Інструменти контролінгу поділяються на декілька груп. Наприклад, автори [36; 158; 248; 534; 642] розглядають інструменти стратегічного та оперативного контролінгу. Півнюк О. П. [688] класифікує інструменти залежно від сфери застосування, виокремлюючи такі: облік та система управлінської звітності, організація потоків інформації, планування, моніторинг та контроль. Д. Хан [539] розглядає інструменти залежно від завдань, які вирішуються суб'єктом управління: проведення аналізу і прогнозування; планування проектів і продуктів; планування функціональних сфер діяльності, різноманітні сфери планування.

Шульга Н. П. [585] виділяє такі класифікаційні ознаки інструментів банківського контролінгу: за напрямками контролінгу – стратегічний та

оперативний: за підсистемами, що формують контролінг як систему, – інструменти портфоліо-менеджменту, менеджменту ризиків, структури балансу та бюджету.

Аналіз наукової літератури [36; 158; 248; 534; 585; 642], дав можливість узагальнити інструменти контролінгу та виділити чотири основні напрями їх використання, враховуючи специфіку банківської діяльності (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Інструменти контролінгу в банку

З метою здійснення ефективного управління банком необхідно поєднувати різноманітні види інструментів залежно від стратегічних та тактичних цілей, можливостей та часу застосування. Тільки синтез різноманітних інструментів дозволить отримати комплексну оцінку діяльності банку, підвищить його конкурентну позицію.

Ураховуючи специфіку об'єкта фінансового контролінгу у банку, доцільним є виділення таких груп інструментів: інструменти аналізу банківських операцій (коефіцієнтний аналіз, кореляційний аналіз, багатовимірний факторний аналіз); інструменти контролю (виявлення відхилень, аналіз та встановлення причин їх виникнення) та бенчмаркінг.

Виходячи із визначення поняття "система", між основними елементами системи фінансового контролінгу існують взаємозв'язки. Визначити їх характер можна, побудувавши схему взаємозалежності між метою, суб'єктами, об'єктами, функціями, принципами та інструментами контролінгу (рис. 2.10).

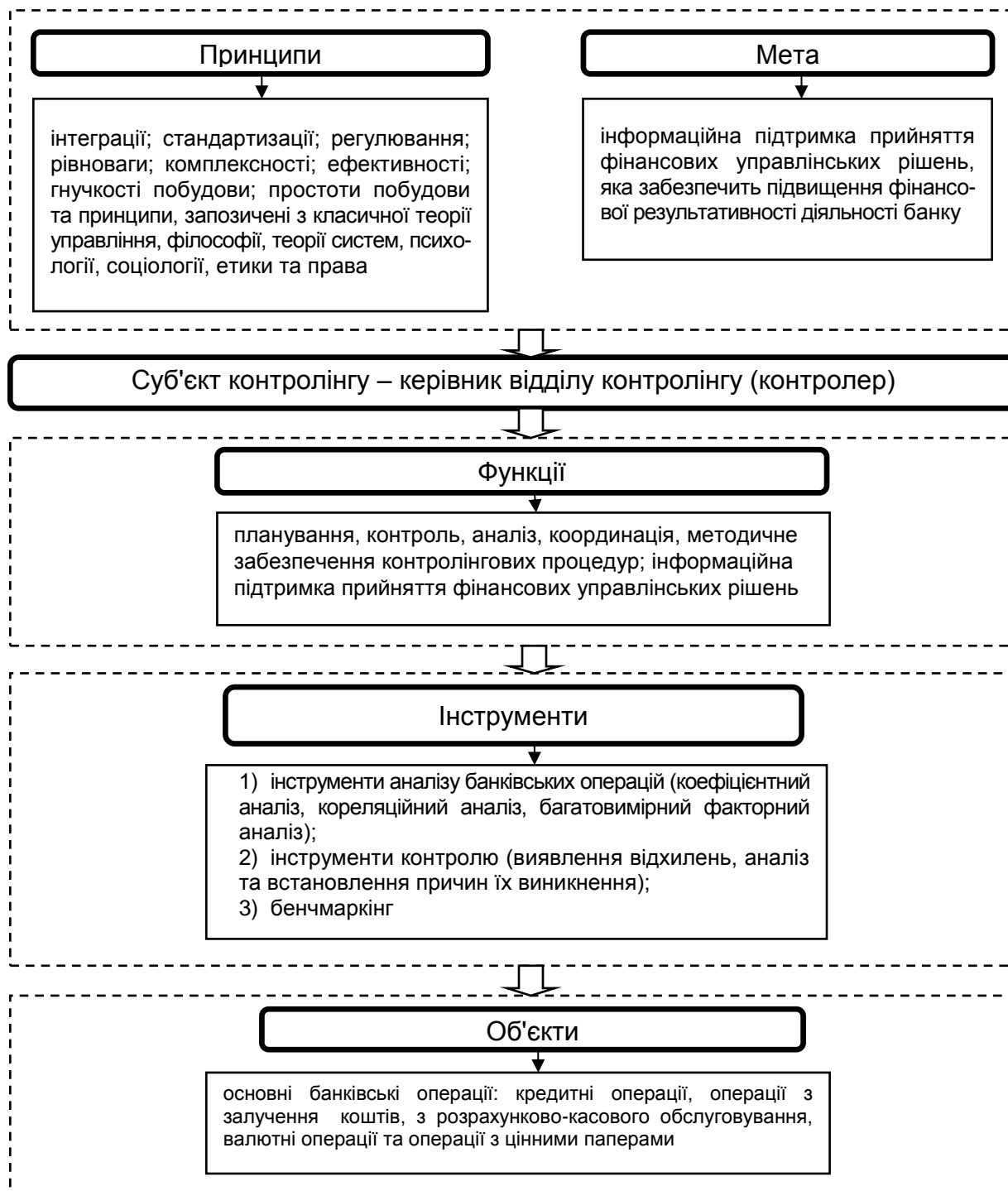


Рис. 2.10. **Схема взаємодії елементів системи фінансового контролінгу в банку**

Таким чином, елементи системи фінансового контролінгу в банку розташовані в такій послідовності – мета та принципи складають перший рівень системи, а на наступних рівнях – суб'єкти фінансового контролінгу, функції, інструменти та об'єкти. Оскільки результатом упровадження фінансового контролінгу стає система, що сприяє підвищенню фінансової результативності діяльності банку, тому доцільним є обґрунтування послідовності впровадження системи фінансового контролінгу в банківську діяльність.

2.4. Етапи впровадження контролінгу в банківську діяльність

Для виконання своїх функцій контролінг повинен бути відповідним чином вбудований, упроваджений у систему управління. Узагальнення наукових джерел дає підстави стверджувати, що існують різні точки зору щодо змісту та кількості етапів упровадження. Однак не викликає сумнівів, що успішність цього процесу залежить від підготовленості банку до здійснення таких організаційних змін, як упровадження контролінгу, що пов'язано зі зміною ділової культури, поведінки, звичок і уявлення персоналу про управління організацією.

Буквально термін "зміна" трактується як виправлення, перетворення; змінити – означає зробити іншим; процес, який змінює що-небудь колишнє [67]. У ході безперервних змін видів діяльності, технологій, організаційної культури забезпечується ефективне функціонування організації, відбувається збереження конкурентоспроможності та досягається спрямованість на забезпечення розвитку у довгостроковій перспективі.

Для того щоб краще зрозуміти суть перетворень, які супроводжують процес впровадження контролінгу у діяльність банку, доцільно систематизувати визначення поняття "організаційні зміни" (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Огляд визначень поняття "організаційні зміни"

№	Автори	Сутність поняття
1	2	3
1	Дяченко О. О. [657], І. Сокирник [470]	...кожна суттєва зміна якоїсь частини організації. Тобто зміна може відноситися до будь-якого аспекту організації, наприклад графіків роботи, сфери управління, людей тощо; зміна складової бізнес-системи

1	2	3
2	Мельник О. Г. [682], Косцик Р. С. [668]	...різні типи нововведень та перетворень, які можуть вміло поєднуватись у різних напрямках (зміна цілей організації, організаційної структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів тощо) і здатні перешкоджати прецесійним тенденціям і забезпечувати ефективне використання всіх наявних ресурсів
3	Фігурка М. В. [531]	...трансформаційні перетворення властивостей матеріальних і нематеріальних активів організації через впровадження інновацій і нововведень адміністративного, економічного, технологічного чи соціального характеру, які орієнтовані на забезпечення сталого розвитку та задоволення суспільних потреб
4	Фединець Н. І., Львівська К. А. [524], Гайдей О. О. [633]	...будь-яка зміна в одному або кількох елементах організації (рівня спеціалізації, діапазону контролю, розподілу повноважень, механізмів координації) на будь-якій стадії життєвого циклу, що можуть проявлятися в перетворенні потенціалу організації та в зміні розмірів, масштабів та цілей їх діяльності
5	Василенко В. А., Ткаченко Т. І. [85] Р. Дафт [142], Д. Бодді, Р. Пейтон [61]	...освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки
6	Діденко Н. В. [653]	керований процес трансформації внутрішніх складових організації, що відносяться до цілей, задач, структури, функцій, ресурсів, обумовлений дією зовнішнього або внутрішнього середовища для досягнення поліпшення його основних актуальних показників діяльності
7	W. Varret, G. Carroll [610]	перетворення організації між двома моментами часу
8	Мазур І. І. [293]	перетворення, перебудову організаційної структури й управління підприємством при збереженні основних засобів, виробничого потенціалу підприємства
9	Туровца О. Г., Родіонова В. Н. [511]	цілеспрямована дія керівництва на внутрішні змінні в організації, визначальні її цілі, структуру, технологію і людські ресурси
10	Широкова Г. В. [582]	організаційні реформи, у ході яких досягається зміна цінностей, прагнень і поведінки людей при одночасній зміні процесів, методів, стратегій і систем
11	Дж. М. Джордж [149]	перехід організації з поточного стану в деякий бажаний майбутній стан, що дозволяє підвищити її ефективність

Таким чином, поняття організаційних змін є досить широким і охоплює багато аспектів функціонування організації. Наприклад, автор роботи [104] зазначає, що зміни можуть відбуватись: в основній структурі, у завданнях і діяльності, у застосуванні технології, в управлінських структурах і процесах, в організаційній культурі, в людях, в ефективності роботи організації. З огляду на це, процес впровадження контролінгу – це організаційні зміни, які відбуваються в банківській установі. Однак особливу увагу доцільно спрямувати на організаційні зміни, які стосуються системи управління, оскільки основна мета контролінгу полягає в наданні рекомендацій керівникам банку з метою прийняття своєчасних та ефективних управлінських рішень.

Організаційні зміни в системі управління охоплюють інформаційно-аналітичні процеси, а саме: політику і стратегію організації, організаційну структуру, функції управління, стилі управління, методи і техніки управління, а також організаційні документи, що доповнюють систему управління. До змін в управлінських структурах і процесах відносять зміни внутрішньої організації, трудових процесів, процесів прийняття рішень і управління, а також зміни в інформаційних системах [633].

Аналіз наукової літератури з проблематики організаційних змін вказує на достатньо високий рівень висвітлення таких питань, як: управління організаційними змінами, етапи проведення організаційних змін в організаціях, управління конфліктами та опору змінам з боку персоналу. При цьому, досить гостро постає питання, чи готова організація до здійснення таких змін, оскільки саме готовність є передумовою процесів ефективного управління організаційними змінами. Однак ця сфера поки що недостатньо досліджена в економічній науці. Термін "готовність" як характеристика певного стану суб'єктів та діяльності досить часто використовується в повсякденному житті, і порівняно рідко в науковій сфері. Але сьогодні він все більше й більше актуалізується в управлінських науках.

Для визначення змістовних характеристик готовності банку до впровадження контролінгу доцільно розглянути різноманітні погляди вчених-економістів на це багатогранне поняття.

Так, автор роботи [114, с. 29], стверджує, що готовність виражає внутрішній стан суб'єкта (окремого індивіда чи групи індивідів), що забезпечує успішне здійснення ним діяльності.

Готовність персонала суб'єкта господарювання до змін репрезентує рівень усвідомлення працівниками (через поінформованість) сутності і наслідків упровадження інновацій, а також рівень зацікавленості працівників у результатах реалізації інновацій [235, с. 433].

Готовність до нововведень, на думку автора роботи [540, с. 52], формується з декількох складових: розуміння важливості проблеми та знання реальної ситуації; готовності персоналу до інновацій (бажання, досвід, здібності); фінансових можливостей (наявності власних коштів або доступних фінансових джерел поза організацією); рівня технологічної оснащеності; бажання і вміння користуватися запозиченою компетенцією (ідеї, проекти, консультації); інформаційної готовності (рівень розвитку та якість інформаційної системи); організаційно-функціональної готовності.

На думку Хлизової І. В. [544, с. 169] готовність в аспекті компетентнісного підходу представляє сукупність певних знань, умінь і навичок, в яких людина повинна бути обізнаною та якими вона може користуватися у виконанні компетенцій.

Під готовністю до інновацій персоналу І. Загашев розуміє систему характеристик фахівця, які обумовлюють його ефективність і спрямованість у реалізації інноваційних проектів [186].

Інноваційна готовність також розглядається як міра готовності персоналу використовувати свій людський капітал для реалізації комплексу завдань, що забезпечують функціонування організації в умовах інноваційної діяльності, а також здатність виконувати інноваційні перетворення [82, с. 8].

Існує точка зору, згідно з якою готовність слід розглядати як стан організації, що характеризується наявними умовами і можливостями до реалізації змін. При цьому визначальними чинниками такого стану є наявність очікувань, усвідомлення цілей, наявність здібностей, потенціалу, що пов'язаний та зумовлює стан готовності із суб'єктною складовою суб'єкта господарювання [133].

Отенко В. І. та Гронь О. В. визначають готовність як принцип формування системи управління стратегічними змінами. Сутність цього принципу визначається як відповідний стан організації до реалізації стратегічних змін через формування потенціалу змін та стратегічного бачення. Такий стан відповідає стійкості фінансово-економічної діяльності організації, адекватній змінам організаційній структурі управління, компе-

тентності управлінського персоналу, сприйняттю та лояльності персоналу до змін [688].

На думку автора роботи [471], готовність організації до реалізації стратегічних змін визначаються такими чинниками: наявність культури змін; система заохочення самостійності співробітників; структурна орієнтація на клієнта; гнучкі ієрархічні структури; відношення співробітників до змін; наявність лідера перетворень; наявність команди змін; наявність рис організації, що здатна навчатись (самонавчатись); різноманітність (однорідність працівників організації); можливості управлінських працівників для проведення змін; готовність персоналу до змін.

Виходячи з наведених визначень, важливою складовою готовності банку до впровадження контролінгу є такий його стан, який уможлиблює здійснення змін. Проте поняття "стан" є досить загальним, тому в даному контексті пропонується розглядати стан саме системи управління банком, оскільки, по-перше, впровадження контролінгу напряму стосується цієї системи, а по-друге, якщо система управління функціонує недостатньо ефективно, це зумовлює необхідність застосування контролінгових функцій та інструментів.

Разом з тим, готовність до змін характеризується не тільки станом організації, а й готовністю персоналу до цих змін. Тому для кращого розуміння сутності цього поняття також слід звернутися до гуманітарних наук, оскільки саме вони досить детально розкривають психологічні та соціальні аспекти проблеми готовності людини до змін (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Огляд визначень понять "готовність" у різних науках

№	Сутність поняття	Джерело
1	2	3
Словники		
1	психологічна спрямованість до будь-чого	[659]
2	загальна готовність до будь-якої дії, завдання	[724]
3	у прямому значенні має дві характеристики: 1) згода робити будь-що; 2) стан, при якому все зроблено та підготовлено до чогось	[371]
4	факт, при якому організми краще пристосовуються до асоціювання певних поєднань стимулів та реакцій	[426]

1	2	3
5	визначає стан готовності до дії як з'єднання чинників, що характеризують різні рівні і сторони готовності; залежно від умов виконання домінуючої дії може визначитись одна із сторін готовності до дії	[458]
Психологія		
6	спрямованість особи, установка на певну дію; налаштування можливостей особистості для успішної дії у даний момент, внутрішнє налаштування особи на певну поведінку при виконанні навчальних і трудових завдань, установка на активні дії	[657]
7	особливий психічний стан, зумовлений комплексом об'єктивних та суб'єктивних чинників, який характеризується оптимальною мобілізацією всіх ресурсів організму й утворюється внаслідок розвитку сукупності особистісних якостей та завдяки цілеспрямованій підготовці особистості	[675]
8	прояв здібностей; умова успішного виконання професійної діяльності, що повинна формуватися й удосконалюватися людиною	[21]
9	стан мобілізації психологічних і психофізичних систем людини, які забезпечують виконання певної діяльності	[212]
10	настанова, тобто такий психічний стан, у якому індивід настроєний на певну активність у певній ситуації; такий стан виникає залежно від потреби та необхідності її вирішення; настанова спричиняє певну поведінку особистості для знаходження оптимальних способів вирішення професійних та інших завдань	[506]
11	один з психічних станів особистості, в якому активізуються певні особистісні характеристики, завдяки яким розгортається динаміка психічних процесів	[427]
12	особливий вид особистої активності; ядром структурної організації психологічної готовності до інноваційної діяльності виступає особистісна позиція суб'єкта професіоналізації, що є інтегральною властивістю особистості, яка визначається системою ціннісних орієнтацій, установок та мотивів, якими керується особистість під час виконання діяльності	[472]
Педагогіка		
13	цілісний прояв властивостей особи, розвиток готовності означає організацію системи з накопичення суспільної інформації, стосунків, поведінки і т. д., що, активізуючись, може забезпечити індивіда можливістю ефективно виконувати свої функції	[148]

1	2	3
14	складна інтеграційна освіта, активно-дієвий суб'єктивний стан особи, що характеризує мобілізацію сил для виконання поставленого професійного педагогічного завдання	[208]
15	відповідність особистості певному рівню компетентності, тобто здатність на професійному рівні застосовувати отримані знання, вміння та навички на практиці та спроможність їх швидко якісно здійснювати	[684]
16	така характеристика особистості, яка передбачає позитивне ставлення до педагогічної професії, має необхідні професійні знання, відповідні навички і вміння, спрямованість почуттів, вольових та інтелектуальних зусиль на учнів	[175]
17	інтегральне особистісне утворення, що включає ряд складових компонентів, які формуються і розвиваються взаємозумовлено під впливом сукупності змісту і педагогічних засобів у процесі спеціально організованої навчально-трудої технічної діяльності, що має профорієнтаційну спрямованість і забезпечує достатній рівень готовності до професійного самовизначення	[327]
18	здатність особистості до впевнено виконуваної й ефективної професійної діяльності, яка містить у собі різного роду настанови на усвідомлення завдання, моделі ймовірної поведінки, визначення спеціальних засобів діяльності, оцінку своїх можливостей у їх співвідношенні з труднощами та необхідністю досягнення певного результату	[457]
19	особлива якість особистості, яка передбачає усвідомлену особистістю мотивацію щодо виконання діяльності; у структурі виділяється – ставлення до діяльності або настанова, мотиви діяльності, знання про предмет і способи діяльності, навички та вміння їх практичного втілення	[280]
20	усвідомлення та неусвідомлення установки, моделі вірогідної поведінки, визначення оптимальних способів діяльності, оцінку своїх можливостей в їх відповідності до майбутніх труднощів і оцінку необхідності досягнення певного результату	[241, с. 55]

Отже, аналіз наведених визначень показує, що психологія для опису готовності використовує такий понятійний апарат, як: стан особистості, настанова або установка на певну дію. При цьому у центрі визначення є особистість із її внутрішніми станами, психічними та характерологічними особливостями. В педагогічній науці ключовими поняттями є здатність до певної дії, особистісне утворення або ново-

утворення та чітко визначена спрямованість дій на досягнення максимальних результатів та виконання поставлених завдань. Тобто акцент робиться на наявності у людини відповідних знань, використанні сукупності вмінь та застосуванні своїх здібностей і потенційних можливостей у професійній діяльності, що відповідає компетентнісному підходу. Цей аспект доцільно використати і при визначенні готовності банку до впровадження контролінгу.

Узагальнюючи викладене, можна сказати, що, не дивлячись на різноманіття трактовок і підходів до розуміння сутності готовності, більшість учених визначають її як комплексне явище з багатокомпонентною структурою.

З урахуванням виділених у науковій літературі характеристик, авторами під готовністю банку до впровадження контролінгу пропонується розуміти такий стан системи управління, який свідчить про можливість реалізації змін, за наявності в управлінського персоналу компетентностей, необхідних для виконання функцій контролінгу. Виходячи з цього, реалізується системний підхід, згідно з яким система управління банком складається з підсистем операційного, фінансового, інноваційного, інформаційного менеджменту та менеджменту персоналу, а також компетентнісний підхід, у межах якого визначається готовність управлінського персоналу до впровадження контролінгу.

Наступним кроком при впровадженні контролінгу є визначення послідовності цього процесу.

Так, Барабаш Ю. О. [39] виокремлює шість основних етапів впровадження контролінгу, а саме: підготовчий етап (оцінка поточного стану підприємства – вивчення інформації про організаційну структуру підприємства, бюджет підприємства на відповідний період, відомості обліку й аналізу відхилень з виробництва та витрат, баланс і звіт про прибутки та збитки, регламент (положення) про роботу відділів); етап постановки цілей (визначення цілей впровадження контролінгу на підприємстві – наприклад, збільшення конкурентоспроможності підприємства, підвищення якості прийнятих рішень, зміна організаційної структури підприємства); етап впровадження управлінського обліку та звітності (впровадження центрів відповідальності, розробка та впровадження системи управлінської фінансової звітності з метою оперативного контролю та управління бізнесом – установлюються користувачі інформації, періодичність і формат вхідних і вихідних інформаційних

потоків підрозділів, складаються принципи, методики та процедури формування фінансової звітності у сфері управлінського обліку, розробляються необхідні облікові форми для використання підрозділами); етап упровадження процедур планування (вироблення формату планів і завдань для різних підрозділів, визначення методики складання планів – планування охоплює основні показники діяльності підприємства, збут, бюджети накладних витрат, нормативи витрат, прибуток, програми інвестицій і фінансування); етап упровадження процедур і механізмів контролю (введення в дію механізмів контролю відповідності фактичних показників плановим, розробка системи раннього попередження); етап автоматизації процесів (розробка комп'ютерних програм, їх налагодження, виявлення помилок у покупних програмах, установка комп'ютерів на робочих місцях). Однак у даному підході не приділяється уваги розробленню алгоритму дій щодо усунення відхилень, розмір яких визначається на етапі упровадження процедур і механізмів контролю.

Шість основних етапів упровадження контролінгу в процес управління суб'єктами господарювання наведено в роботах Басанцова І. В., Урби С. І, Червоної О. Ю., Кандиби К. О., Гізатулліної О. М., Чучко О. П., Масленнікова О. Ю., Гонсьор О. Я. [41; 323; 514; 647; 664]: визначення об'єкта контролінгу; визначення видів і сфери контролінгу; формування системи пріоритетних показників, що підлягають контролю; розроблення системи кількісних стандартів контролю; побудова системи моніторингу контролінгових показників; формування системи алгоритмів дій з усунення відхилень. Цей підхід містить найбільш ґрунтовне подання основних етапів упровадження контролінгу. Однак автор роботи [245] доповнює цей перелік такими етапами: прийняття рішення щодо впровадження контролінгу в управління установою; проведення освітньо-роз'яснювальної роботи серед персоналу та управлінців; розробка та обґрунтування методик та інструментарію контролінгу окремих його об'єктів; тестування результатів упровадження контролінгу; введення в експлуатацію контролінгу на всіх рівнях управління і в усіх структурних підрозділах. Проте попередня оцінка стану суб'єкта господарювання, залишилася поза увагою автора, хоча це дозволило б визначити масштаби та темпи впровадження контролінгу та визначити готовність організації до змін у системі управління.

На думку Семенова Г. А. та Козуб О. В. [453], упровадження контролінгу відбувається за такого послідовністю: постановка завдання

в системі оперативного контролінгу на основі оперативних цілей розвитку підприємства, аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників; розробка системи бюджетування в системі оперативного контролінгу (формування етапів бюджетування, визначення складу і структури бюджетів, розробка схеми бюджетування, яка відображала б взаємозв'язки між окремими елементами бюджетування); розробка системи регулювання і контролю за показниками, які характеризують рівень досягнення оперативної мети підприємства (формування системи підконтрольних показників, орієнтованих на прибуток, формування системи підконтрольних показників, орієнтованих на ліквідність); проведення аналізу виявлення відхилень (аналіз відхилень абсолютних та відносних показників); підготовка адекватних управлінських рішень, коригувальних дій та внесення (за необхідності) змін у визначення цілей і пріоритетів розвитку підприємства. Недоліком цього підходу можна вважати те, що, особлива увага приділена бюджетуванню як найефективнішому інструменту, хоча інструментальна база контролінгу є більш широкою. Також проведення аналізу виявлення відхилень та підготовка адекватних управлінських рішень і коригувальних дій повинні відбуватись не в процесі впровадження контролінгу, а в процесі його функціонування на підприємстві. Однак поєднання цих двох процесів притаманне і підходу до впровадження контролінгу, який розглядається С. Петренко та Л. Сухаревою [397], оскільки етап визначення ступеня впливу відхилень, що виникли, на величину кінцевого результату належить до процесу функціонування системи контролінгу.

У роботі М. Тарасюка [489] наведений ще один погляд на процес впровадження контролінгу, який передбачає об'єднання етапів впровадження і функціонування контролінгу. Передбачається, що для ефективного впровадження контролінгу в управління суб'єктом господарювання необхідно розробляти програму, тобто розглядати організаційно і процедурно оформлені засоби і методи, що визначають порядок здійснення реструктуризації управління підприємством. До комплексу заходів належать такі: формування цілей впровадження контролінгу; оцінка факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; систематизація даних підприємства; розробка стратегії впровадження стратегічного та оперативного контролінгу; обґрунтування підходів до формування системи контролінгу; створення служби контролінгу; розробка регламентуючої документації; розподіл посадових обов'язків між співробітниками служби контролінгу; прийняття

рішення про впровадження обраної моделі управління; розробка та впровадження науково обґрунтованих методів управління; розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління; реструктуризація управління; оцінка ефективності впровадження контролінгу; формування цілей управлінської культури. Підходи, які запропоновані авторами робіт [248; 250; 391; 489], інтегрують у собі як етапи впровадження, так і етапи функціонування контролінгу в організації. Так, наприклад, у роботі [391] до процесу функціонування можна зарахувати етап забезпечення систематичного аналізу результатів діяльності центрів відповідальності з визначенням причин відхилень від запланованих величин. Автор роботи [489] особливу увагу приділяє етапам саме впровадження: прийняття рішень про впровадження контролінгу в управління; створення служби контролінгу; розробка програми впровадження контролінгу; розробка бюджету впровадження контролінгу; започаткування проведення освітньо-роз'яснювальної роботи; проведення вхідної діагностики; розробка пропозицій щодо вдосконалення управління; обґрунтування системи ключових показників (індикаторів); розробка та обґрунтування методик та інструментарію контролінгу; створення комплексної системи інформаційного забезпечення; формування пакету внутрішньої звітності служби контролінгу; розробка і затвердження внутрішньо корпоративних регламентів функціонування контролінгу. Останні два етапи доцільно зарахувати до функціонування системи контролінгу на підприємстві: тестування результатів впровадження контролінгу та введення в експлуатацію контролінгу на всіх рівнях управління.

На думку авторів роботи [248], алгоритм впровадження контролінгу передбачає етапи комплексного дослідження існуючої системи планування та обліку витрат на підприємстві, розробки методичних положень щодо збору інформації службою контролінгу та впровадження системи збору інформації й удосконалення інформаційних систем. У свою чергу, функціонування системи контролінгу охоплює такі етапи, як: початок постійної роботи системи контролінгу з метою збору та обробки фактичної інформації; розробка методичних положень з метою перетворення системи планування на підприємстві; розробка рекомендацій з метою оптимізації бізнес-процесів та документообігу на підприємстві. Переважна більшість етапів, досліджених авторами у роботі [250], належать також до процесу функціонування контролінгу на підприємстві.

Аналогічний підхід до впровадження контролінгу в управління підприємством запропонований Т. Мельником [330]. Разом з етапами безпосередньо впровадження (вивчення функціональних систем планування та обліку; розробка методичних вказівок з оформленням інформаційних потоків системи контролінгу; збору та обробки інформації; впровадження методичних вказівок щодо організації впровадження контролінгу та методичних вказівок щодо технології використання), автор виокремлює етапи, які характерні функціонуванню контролінгу (наприклад, визначення та усунення негативних явищ, що були виявлені в процесі роботи системи контролінгу; розробка варіантів управлінських рішень щодо оптимізації тактичних і стратегічних управлінських рішень). На думку автора, поєднання етапів впровадження і функціонування системи контролінгу в організації є доцільним. Такої ж точки зору дотримуються і автори: О. Попченко та Н. Єрмакова [415], вони поділяють процес впровадження контролінгу на дві фази: організаційну та експлуатаційну. Проте кожна із фаз складається з конкретних етапів. Організаційна охоплює такі етапи, як: інтенсивна підготовка персоналу (ознайомлення із самим процесом впровадження, його комп'ютерним супроводженням і програмним забезпеченням), планування (аналіз сильних і слабких сторін діяльності організації для формування та подальшої реалізації контролінгу), оцінка (аналіз та обґрунтування найефективніших варіантів впровадження контролінгу), проектування (оформлення техніко-економічного обґрунтування та завдань із впровадження контролінгу), впровадження та тестування (безпосереднє поетапне впровадження окремих елементів контролінгу в управлінні підприємством із подальшим виявленням технічних і концептуальних помилок. Експлуатаційна фаза передбачає два етапи: моніторинг реалізації процесу (постійне спостереження за ходом реалізації процесу з метою його систематичного вдосконалення), коректування на основі взаємозв'язку "план – факт – відхилення" (визначення та документування фактичних показників діяльності та порівняння їх із плановими). Однак слід зазначити, що експлуатаційна фаза проектування відображає безпосередньо процес функціонування контролінгу в організації. Саме етапи функціонування забезпечують процеси проведення оцінки ефективності впровадження контролінгу, внесення відповідних змін до окремих елементів системи контролінгу та надання рекомендації щодо подальшого розвитку новітньої технології управління на сучасних підприємствах.

Одинцова Т. М. [369] пропонує здійснювати впровадження контролінгу таким чином: розробка стратегії та визначення цілей підприємства на основі аналізу зовнішнього середовища і бачення довгострокових перспектив функціонування з урахуванням балансу інтересів усіх зацікавлених осіб; оцінка структури бізнесу, аналіз послідовних видів діяльності, що створюють цінність для споживача і пошук шляхів їх оптимізації через реконфігурацію бізнес-процесів, оцінка можливості та доцільності структурних змін; оцінювання якості та реформування системи управління підприємством; проектування та впровадження системи інформаційних потоків; реформування або модернізація системи обліку витрат; упровадження бюджетування; регламентація процедур моніторингу та оперативного контролю; створення впорядкованої системи аналітичних звітів; обговорення результатів і проблем. Однак розглянутий підхід також не позбавлений недоліків: при побудові системи обліку увага приділяється лише витратам підприємства, а повне реформування системи управлінського обліку не передбачається.

Автори робіт [113; 198; 489; 577] пропонують розглядати алгоритми впровадження контролінгу, які мають досить агрегований характер та складаються з двох або трьох основних етапів. Наприклад, Зоріна О.А [198], Говорушко Т.А. та Кроніковський Д.О. [113] вважають, що достатньо трьох етапів: ухвалення рішень про розроблення системи контролінгу на підприємстві та призначення виконавців; етап формування інструментальної бази контролінгу та зміцнення позицій (задоволення менеджерів результатами діяльності контролерів та їх відділами). І. Шенаєв [577], як і попередні автори, вважає, що впровадження контролінгу передбачає реалізацію лише трьох етапів: підготовчого, впровадження та автоматизації.

Наступний алгоритм проаналізований у роботі передбачає, що процес упровадження контролінгу слід здійснювати у два етапи: попередня робота; підготовка та складання загального плану впровадження заходів. У рамках даного підходу розглядаються такі етапи, як: розробка дій керівників на рівні всього підприємства (прийняття рішення про доцільність упровадження контролінгу, розробка альтернатив реалізації проекту, запуск проекту); розробка дій на рівні керівника проектної групи, що створена в межах функціональної структури (створення інформаційного банку даних, планування процесу впровадження контролінгу,

впровадження системи контролінгу та аналіз результатів упровадження). Однак досить агрегований погляд на етапи впровадження контролінгу не дасть змогу повноцінно оцінити складність та трудомісткість цього процесу в організації.

На думку авторів роботи [252], процес упровадження контролінгу в управління організацією повинен складатися з таких етапів: визначення конкретних завдань контролінгу, пошук підтримуючих і стимулюючих професійних і керуючих сил, визначення повноважень контролера з прийняття рішень, визначення місця в ієрархії підприємства, визначення внутрішньої організації відділу контролінгу, визначення професійних і дисциплінарних повноважень надання вказівок, дефініція особистісних характеристик для заповнення робочих місць, розробка описів робочих місць, підбір персоналу, розробка вказівок стосовно роботи системи контролінгу та норм поведінки контролерів, навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Наведений підхід також не позбавлений недоліків, зокрема він передбачає можливість прийняття контролерами управлінських рішень, що згідно з розумінням контролінгу не належить до їхніх повноважень, – основною метою контролінгу є надання рекомендацій керівництву організації з метою прийняття управлінських рішень. Недоліком цього підходу є також відсутність відображення в ньому етапу розробки методичних засад контролінгу.

У рамках даного підходу розглядаються такі етапи впровадження контролінгу в управління підприємством: формування робочої групи з впровадження контролінгу; проведення моніторингу стану інформаційного обліку для системи контролінгу та існуючої системи управління; підготовка пропозицій щодо впровадження контролінгової діяльності; підготовка пропозицій стосовно уніфікації бази даних та умов впровадження контролінгу як всередині підприємства, так і на "залежних" підприємствах і в "материнській" компанії; визначення етапів та строків упровадження контролінгу; постановка завдань з підготовки рішення вищого керівного органу про впровадження контролінгу; визначення завдань з контролю упровадження та подальшого коригування [489]. Однак цей підхід не вирішує однієї з основних проблем упровадження контролінгу, а саме: опір колективу, адже він не передбачає проведення роз'яснювальної та освітньої роботи.

У розумінні змісту та кількості етапів упровадження контролінгу також присутні є деякі розбіжності (табл. 2.13).

Етапи впровадження контролінгу в управління організацією

№	Автори	Зміст етапів
1	Дзьоба В. Б. [150]	1. Визначення об'єкта контролінгу. 2. Визначення видів і сфери контролінгу. 3. Формування системи збалансованих показників. 4. Побудова системи моніторингу показників, що включаються у фінансовий контролінг. 5. Формування системи дій з усунення відхилень
2	Мурашко О. В. [685]	1. Опис існуючої інформаційної (бухгалтерської) системи організації. 2. Визначення вимог до необхідної управлінської інформації. 3. Побудова формалізованої системи, здатної забезпечити менеджерів необхідною управлінською інформацією. 4. Побудова системи управлінської звітності. Побудова системи внутрішньовиробничого аналізу. 5. Побудова системи фінансового планування
3	Костецький В. В. [256]	1. Організувати службу фінансового контролінгу. 2. Розробити оперативні та стратегічні цілі, позначивши пріоритетні напрями. 3. Впровадити систему узгодження договорів відповідальними особами за центрами відповідальності. 4. Запровадити систему бюджетування і планування. 5. Розробити систему збалансованих показників. 6. Побудувати систему моніторингу фінансових показників. 7. Управління ризиками та змінами. 8. Наділення служби фінансового контролінгу функціями казначейства
4	Карцева В. В. [220], Зборовська О. М. [662]	1. Визначення об'єкта фінансового контролінгу. 2. Визначення виду фінансового контролінгу. 3. Формування системи ключових показників. 4. Побудова системи моніторингу за встановленими показниками. 5. Розробка системи контролю за показниками
5	Погорелов І. М. [705]	1. Визначення виду та сфери фінансового контролінгу. 2. Впровадження системи бюджетування та планування. 3. Розробка системи збалансованих показників. 4. Побудова системи моніторингу показників, тобто механізму постійного спостереження за найважливішими показниками фінансової діяльності. 5. Формування алгоритму дій з усунення відхилень

Таким чином, на основі теоретичного узагальнення переліку та змісту основних етапів впровадження контролінгу та фінансового контролінгу в процес управління суб'єктами господарювання, можна розробити пропозиції щодо організації цього процесу в банківських установах. Запропоновано вісім основних етапів впровадження фінансового контролінгу, послідовність яких зображена на рис. 2.11.



Рис. 2.11. Послідовність впровадження фінансового контролінгу в банківську діяльність

1. Визначення складу основних елементів системи фінансового контролінгу банківської діяльності та характеру взаємозв'язків між ними. На основі теоретичних узагальнень визначено, що до складу основних елементів фінансового контролінгу можна зарахувати такі: мета, принципи, суб'єкти, функції, інструменти та об'єкти.

2. Здійснення оцінки системи управління банком. Оскільки керівництву необхідно визначити можливість реалізації здійснення змін організаційних змін, то проведення оцінки системи управління надасть змогу одержати інформацію щодо необхідності змін та наявності банківських ресурсів, які для цього потрібні.

3. Визначення рівня готовності банку до впровадження фінансового контролінгу в практичну діяльність. З огляду на те, що значна кількість проектів з упровадження контролінгу не виконуються у встановлений термін, не досягають поставленої мети, а в деяких випадках зазнають повної невдачі [88], здійснення оцінки готовності організації до впровадження контролінгу є актуальним та важливим питанням для підвищення ефективності та результативності цього процесу.

4. Формування проектної команди з упровадження фінансового контролінгу у банківську діяльність. Важливість цього етапу полягає в тому, що завдяки командній роботі підвищується ймовірність виконання складних цілей та завдань, у даному випадку, впровадження системи фінансового контролінгу.

5. Формування системи контролінгових показників діяльності банку та відбір "сигнальних" контролінгових показників. Важливість цього етапу полягає в тому, що аналітичні і підконтрольні показники, об'єднані у систему, дозволять отримувати якісну, комплексну та об'єктивну інформацію щодо основних напрямів діяльності банківської установи. В свою чергу, вибір обмеженої кількості показників дозволить швидко збирати інформацію та оперативно формувати рекомендації керівництву щодо подальших дій.

6. Удосконалення інструментальної бази фінансового контролінгу з використанням бенчмаркінгу. Це дозволить постійно порівнювати ефективність діяльності банків та використовувати досвід найкращих в практичній діяльності з метою підвищення фінансової результативності діяльності банку.

7. Введення в дію фінансового контролінгу на всіх рівнях управління.

8. Оцінка ефективності формування системи фінансового контролінгу. Необхідність проведення такої оцінки полягає в тому, що за отриманими результатами можливе внесення відповідних дій щодо коригування окремих етапів упровадження контролінгу.

Таким чином, узагальнення літературних джерел дозволило дійти висновку, що існують різні шляхи впровадження фінансового контролінгу у банківську діяльність, однак, у кожному випадку це поетапний процес. Встановлено, що впровадження контролінгу передбачає три стадії: організаційну, експлуатаційну та стадію впровадження і оцінювання ефективності. При цьому, організаційна стадія складається з етапів оцінки системи управління, визначення рівня готовності банку до впровадження фінансового контролінгу та визначення складу основних його елементів. Наступна стадія представлена етапами формування проектної команди з упровадження фінансового контролінгу, системи контролінгових показників діяльності банку та відбору "сигнальних" контролінгових показників. Процес упровадження завершується етапами введення в дію контролінгу на всіх рівнях управління та оцінкою його ефективності.

Розділ 3

Інструментальне забезпечення контролінгу на підприємстві

3.1. Формування складу підконтрольних показників функціонування капіталу підприємства

Важливими функціональними елементами контролінгу є аналіз та контроль, які передбачають формування оптимальної кількості показників, за допомогою яких можна отримати інформацію про якість управління. Ефективність управлінських рішень залежить від обґрунтованості підконтрольних показників, що оцінюють діяльність підприємства [397, с. 160]. Найзрозумілішими і найзручнішими для застосування є ієрархічні структури певним чином пов'язаних між собою показників – системи показників. Основне завдання системи показників – з достатньою точністю та оперативністю інформувати осіб, що приймають рішення, шляхом зведення та ущільнення інформації для різних рівнів прийняття рішень. На відміну від розрізнених показників, з допомогою їх систем можна побудувати досить струнку модель підприємства, яка враховує всі різноманітні причинно-наслідкові взаємозв'язки між різноманітними факторами і цілями його діяльності [326, с. 10].

Аналітичні і підконтрольні показники, об'єднані у систему, повинні відповідати певним вимогам. Узагальнення літературних джерел [24; 94; 308; 326; 364; 397; 730] показало, що серед науковців та спеціалістів-практиків немає єдиного підходу як до вимог, що висуваються до показників, так і до їхнього складу. Також слід відмітити, що побудова системи контролінгу капіталу підприємства взагалі є недостатньо дослідженим питанням, тому склад підконтрольних показників потребує детального обґрунтування.

Анискин Ю. П., Павлова А. М. [24, с. 233] вважають, що показники мають відповідати цілям і завданням підприємства та бути зручними у практичному використанні службою контролінгу. Автори поділяють вимоги контролінгу до підконтрольних показників на загальні та специфічні. До загальних вимог належать:

- відповідність конкретним цілям і завданням підприємства;
- вичерпна характеристика та відображення результатів і об'єктивних економічних процесів підприємства;

відповідність методам обліку і звітності;
комплексна кількісна та якісна оцінка діяльності;
відповідність методам планування;
здатність сприяти підвищенню матеріальної зацікавленості персоналу в максимальному зростанні ефективності діяльності;
забезпечення єдності і комплексності планування на всіх рівнях управління.

До специфічних вимог контролінгу відносяться [24, с. 233; 397, с. 106–161]:

обмежена кількість показників, які є найбільш важливими та інтерпретованими;

багатофункціональність, тобто охоплення всіх видів діяльності;

динамізм і перспективність – дослідження показників у динаміці з метою надання перспектив розвитку;

характер оперативного попередження;

порівнянний характер.

До системи показників ставляться вимоги відображення стану і результатів діяльності підприємства, актуальності, компактності, динамічності, інформативності. З іншого боку, система показників дозволяє виконувати оцінку результатів, бути основою для порівняння, прогнозування, моделювання, підготовки пропозицій з прийняття управлінських рішень [308].

У рамках контролінгу система показників повинна відповідати таким вимогам [326; 621]:

охоплювати всі цілі підприємства, а також найважливіші фактори їх досягнення;

забезпечувати оперативне попередження проблем з метою їх локалізації;

бути придатною для моделі комплексного планування на підприємстві, тобто охоплювати всі основні сфери його діяльності;

мати "відкриту архітектуру", тобто за виникнення потреби допускати включення нових показників та їх груп;

включати як універсальну частину, так і одну чи декілька частин, специфічних для галузі, до якої належить підприємство, чи ключових управлінських завдань, вирішуваних ним.

Дещо інший підхід, який викладений у роботі [730]. Показники перевіряються на відповідність кожному з таких критеріїв:

показник відображає ключовий аспект діяльності підприємства;

показник відіграє істотну роль у прийнятті управлінських рішень;

показник є "керованим", тобто відповідальні особи можуть значною мірою впливати на величину показника в межах своїх посадових обов'язків;

показник має потенційний стійкий причинно-наслідковий зв'язок з іншими показниками;

показник простий у розрахунку і зборі первинної звітної інформації;

показник має економічний зміст при консолідації на вищих рівнях відповідальності.

Стосовно фінансових показників виділяють такі критерії [94]: інформативність, порівнянність, системність, достовірність, мінімальна кількість, несуперечливість, обґрунтованість.

З урахуванням зазначених підходів та специфіки такого об'єкту контролінгу, як капітал підприємства, слід визначити критерії відбору підконтрольних показників.

1. Цільова спрямованість показників. Система показників, орієнтована на цілі управління капіталом підприємства, дозволяє представити важливі цільові величини у взаємозв'язку з величинами, що на них впливають. Вважається, що контролінг – це система, орієнтована на перспективний розвиток підприємства. Його головною метою є орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку та вартості капіталу при мінімізації ризику і збереженні ліквідності та платоспроможності [364, с. 64]. Основним показником кінцевого результату функціонування капіталу є прибуток на вкладений капітал. Тому до складу показників доцільно включати ті з них, що мають тісний зв'язок із прибутковістю капіталу.

2. Показники повинні відображати ключові аспекти функціонування капіталу підприємства. Як зазначено у роботі [276], капітал підприємства має три основні складові, які було виокремлено відповідно до його природних форм: фінансову, фізичну та інтелектуальну. Кожна з них характеризується певними показниками, з яких необхідно обрати ті, що мають широке застосування й містяться у роботах вчених, які присвячені аналізу капіталу підприємства. Крім того, необхідно враховувати підконтрольні показники, що є прийнятними для аналізу капіталу.

3. Мають бути обрані тільки ті показники, які є найбільш важливими та інтерпретованими, щоб не перевантажувати занадто великою їх кількістю процес аналізу.

4. Показники не повинні суперечити один одному (наприклад, коефіцієнт автономії та коефіцієнт фінансової залежності) та мати тісний

лінійний зв'язок, що може привести до неадекватної оцінки капіталу підприємства.

5. Відповідність методам обліку і звітності, простота в розрахунку та зборі первинної звітної інформації, наявність у ній економічного змісту.

6. Забезпечення можливості оперативного попередження виникнення проблем у галузі управління капіталом підприємства з метою їх локалізації.

Етапи формування системи підконтрольних показників функціонування капіталу підприємства подано на рис. 3.1.

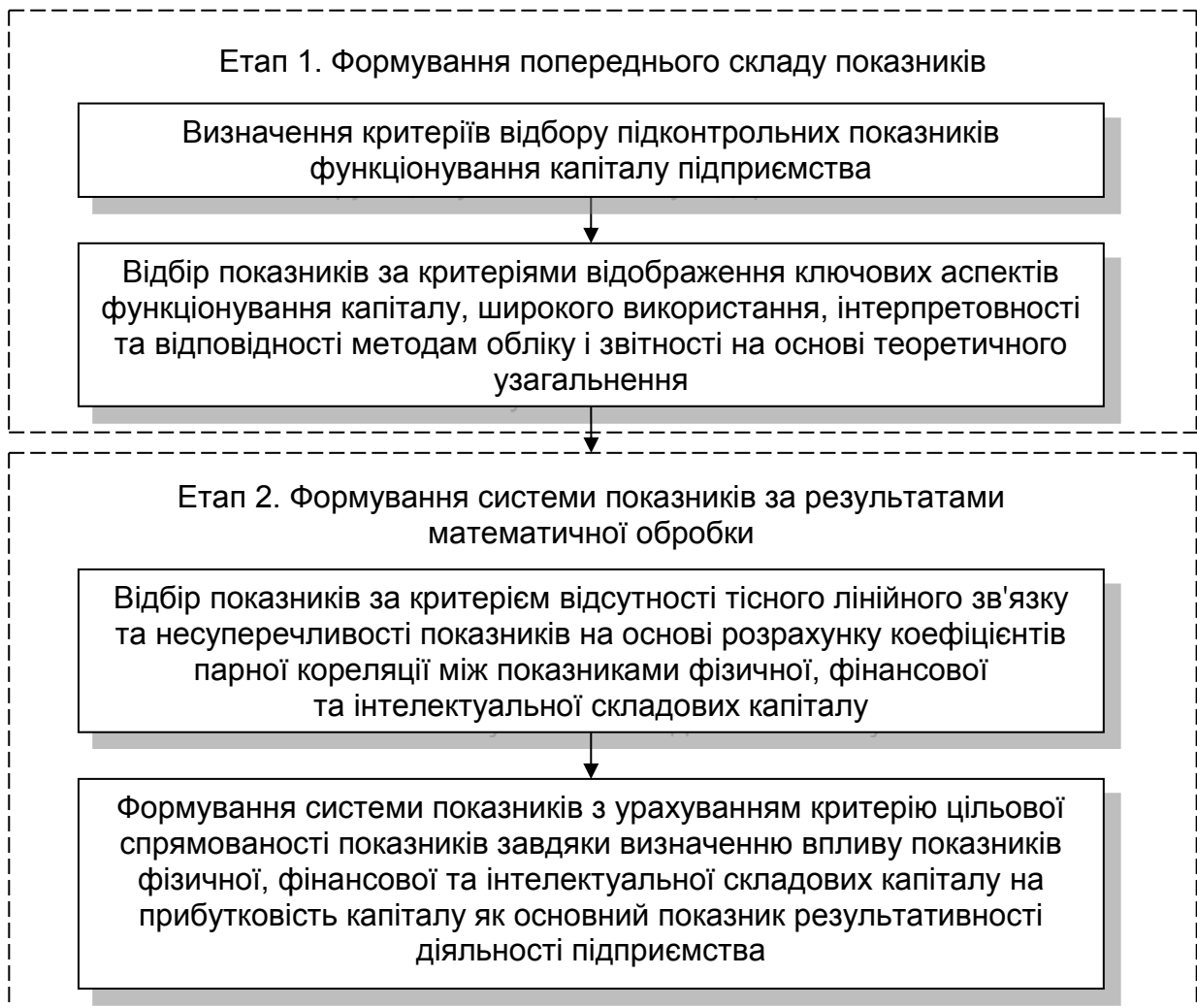


Рис. 3.1. Етапи формування системи підконтрольних показників функціонування капіталу підприємства

Для дотримання цих вимог спочатку було відібрано перелік показників аналізу фізичного, фінансового та інтелектуального капіталу на основі узагальнення літературних джерел [24; 55; 72; 75; 98; 184; 352; 384; 397; 430; 521]. При цьому до складу фізичного капіталу зарахований

основний та матеріальні елементи оборотного; фінансового – власний та залучений; інтелектуального – людський, соціальний, ринковий, організаційний [276].

Однією з проблем формування системи показників аналізу капіталу підприємства в системі контролінгу є те, що у працях, присвячених організації контролінгу, немає єдиного підходу до складу показників. Так, у деяких з них розглядається лише фінансова складова капіталу підприємства [136; 210; 218], інші містять рекомендації щодо побудови збалансованої системи показників та їх використання у контролінгу [144; 326; 478; 537; 574].

Анискин Ю. П., Павлова А. М. класифікують показники на ті, що характеризують ефективність управління організацією (показники замовлень та обороту, продуктивності, рентабельності, кеш-флоу, питомої ваги власного капіталу, рентабельності закупівель, витратоємності продукції) та ті, що характеризують успіх організації (показники економічної ефективності, рентабельність капіталу, продуктивності праці, прибутковості інвестованого капіталу, прибутковості продажів, рентабельності власного капіталу, рентабельності обороту, співвідношення власного та залученого капіталу, поточної ліквідності, ступеня покриття витрат) [24].

Петренко С. Н. пропонує включати до системи показників наступні групи: показники результатів господарської діяльності; фінансові показники та показники для держателів акцій [397].

Найбільш повно система показників представлена в роботі Пушкаря М. С. Він виділяє показники використання засобів праці та інвестицій; показники використання запасів; показники використання матеріальних ресурсів; показники використання персоналу та витрат на його утримання; показники формування витрат виробництва; показники збутової діяльності [430].

Питання аналізу фінансового [4; 35; 55; 72; 98; 110; 236; 341; 359; 409; 449; 552; 554; 578; 579; 581], фізичного [31; 131; 190; 555; 592; 593], інтелектуального [75; 103; 129; 184; 316; 324; 352; 512; 594] капіталу підприємства розглядаються також у багатьох роботах без зазначення на їх використання в системі контролінгу.

На основі узагальнення використання показників більшістю авторів (додаток В) сформовано їх склад, що наведено у табл. 3.1.

Показники мають економічний зміст та розраховуються за формами фінансової та статистичної звітності.

**Перелік підконтрольних показників за критеріями відображення
ключових аспектів функціонування капіталу, широкого
використання, інтерпретованості та відповідності методам обліку
і звітності**

Складова капіталу	Показники	Умовні позначення
1	2	3
Фізичний капітал	Коефіцієнт надходження основного капіталу	K1
	Темп зростання основних фондів	K2
	Коефіцієнт приросту основного капіталу	K3
	Частка основних засобів в активах	K4
	Частка товарно-матеріальних запасів у поточних активах	K5
	Рентабельність основного капіталу	K6
	Оборотність товарно-матеріальних запасів	K7
	Фондовіддача	K8
	Ресурсовіддача	K9
	Коефіцієнт накопичення амортизації	K10
	Коефіцієнт зносу основних засобів	K11
Фінансовий капітал	Співвідношення власних та залучених коштів	K12
	Коефіцієнт фінансового левериджу	K13
	Коефіцієнт концентрації власного капіталу	K14
	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	K15
	Коефіцієнт фінансової залежності	K16
	Коефіцієнт довгострокової заборгованості	K17
	Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	K18
	Коефіцієнт самофінансування	K19
	Темп зростання капіталу	K20
	Темп зростання власного капіталу	K21
	Коефіцієнт поточної ліквідності	K22
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	K23
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	K24
	Коефіцієнт платоспроможності	K25
	Коефіцієнт грошового потоку	K26
	Коефіцієнт фінансової стійкості	K27
	Коефіцієнт маневреності власних коштів	K28
	Коефіцієнт структури довгострокових вкладень	K29
	Коефіцієнт стійкого фінансування	K30
	Темп зростання нерозподіленого прибутку	K31
	Рентабельність оборотного капіталу	K32
Рентабельність активів	K33	
Дохідність активів	K34	

1	2	3
Фінансовий капітал	Коефіцієнт покриття позикового відсотка	K35
	Рентабельність власного капіталу	K36
	Рентабельність позикового капіталу	K37
	Коефіцієнт валового доходу	K38
	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	K39
	Коефіцієнт оборотності активів	K40
	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	K41
	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	K42
	Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку від операційної діяльності	K43
	Коефіцієнт якості грошових потоків	K44
Інтелектуальний капітал	Ефективність використання праці	K45
	Рентабельність праці	K46
	Коефіцієнт плинності кадрів	K47
	Коефіцієнт загального обороту персоналу	K48
	Коефіцієнт обороту персоналу з прийому	K49
	Питома вага працівників з науковим ступенем	K50
	Питома вага робітників основної діяльності	K51
	Частка витрат на оплату праці в сукупних витратах	K52
	Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію	K53
	Частка нематеріальних активів в активах	K54
	Питома вага на продуктивні інновації у витратах на інновації	K55
	Наукомісткість продукції	K56
	Фондоозброєність праці	K57
	Обсяг реалізованої продукції на одного працівника	K58
	Обсяг прибутку на одного працівника	K59

Для дотримання критерію відсутності тісного лінійного зв'язку та несуперечливості показників розраховуються коефіцієнти парної кореляції між показниками кожної групи.

Нижчим значенням сильної тісноти зв'язку між показниками є коефіцієнти парної кореляції на рівні 0,8, отже для того, щоб виявити наявність зв'язку з надійністю 0,99, мінімальна кількість підприємств, що аналізуються, повинна становити 9 підприємств [598]. Висунута умова задовольняється, оскільки наведені показники були розраховані для 10 машинобудівних підприємств Харківського регіону за 6 останніх років (додатки Д, Е, Ж). Як показали розрахунки, між деякими показниками

існує тісний лінійний зв'язок – парні коефіцієнти кореляції перевищують 0,8, а детермінант кореляційної матриці дорівнює нулю.

За результатами побудови кореляційних матриць виявлено, що у складі показників фізичного капіталу тісний зв'язок мають коефіцієнт надходження основного капіталу та рентабельність основного капіталу.

У групі показників фінансового капіталу сильну залежність між собою мають коефіцієнт концентрації позикового капіталу, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт самофінансування, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт структури довгострокових вкладень, рентабельність оборотного капіталу, рентабельність активів, дохідність активів, коефіцієнт покриття позикового відсотка, рентабельність власного капіталу, рентабельність позикового капіталу, коефіцієнт оборотності оборотних коштів.

Серед показників інтелектуального капіталу ефект мультиколінеарності присутній у коефіцієнта обороту персоналу з прийому, обсягу реалізованої продукції на одного працівника та обсягу прибутку на одного працівника. Ці коефіцієнти виключено із переліку показників аналізу капіталу підприємства.

З метою забезпечення цільової спрямованості показників визначається вплив коефіцієнтів, що характеризують фізичну, фінансову та інтелектуальну складові капіталу на його прибутковість як основний показник результативності його функціонування. Взаємозв'язок між кожним з коефіцієнтів і прибутковістю капіталу будемо визначати на основі ступеня кореляційної залежності між ними за такою формулою:

$$r = \frac{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - x_m)(y_i - y_m)}{\sigma_x \sigma_y}, \quad (3.1)$$

де r – коефіцієнт кореляції;

x_i – поточне значення відповідного коефіцієнта;

x_m – середнє значення коефіцієнта;

y_i – поточне значення прибутковості капіталу;

y_m – середнє значення прибутковості капіталу;

σ_x, σ_y – середньоквадратичне відхилення x_i та y_i відповідно.

Розрахунок коефіцієнтів кореляції між значеннями прибутковості капіталу і показниками фізичного капіталу наведений у табл. 3.2.

**Коефіцієнти кореляції
прибутковості капіталу і показників
фізичного капіталу підприємства**

Роки	Темп зростання основних фондів	Коефіцієнт приросту основного капіталу	Частка основних засобів в активах	Частка товарно-матеріальних запасів у поточних активах	Оборотність товарно-матеріальних запасів	Фондовіддача	Ресурсовіддача	Коефіцієнт накопичення амортизації	Коефіцієнт зносу основних засобів
2007	0,703	0,671	-0,649	-0,116	0,407	0,899	0,879	0,624	-0,446
2008	0,585	0,613	-0,536	0,006	-0,466	0,480	0,254	0,750	-0,801
2009	0,049	0,060	-0,382	-0,311	0,263	0,703	0,630	0,677	-0,082
2010	0,114	0,167	-0,520	-0,469	0,120	0,610	0,411	0,703	-0,371
2011	0,096	0,169	-0,217	-0,008	0,233	0,645	0,538	0,358	-0,138
2012	0,163	-0,083	-0,020	-0,159	0,484	0,276	0,597	0,270	-0,106

У підсумку, система підконтрольних показників функціонування капіталу підприємства повинна, з одного боку, відображати вплив на прибутковість капіталу кожного з коефіцієнтів, а з іншого, не повинна бути перевантажена великою кількістю показників, щоб не ускладнювати процес аналізу. Тому доцільно обирати ті показники, що мають найбільші значення коефіцієнтів кореляції. З таблиці видно, що у різні періоди коефіцієнти кореляції відрізняються між собою. Необхідно виключити зі складу показників частку товарно-матеріальних запасів у поточних активах, оскільки коефіцієнти кореляції цього показника з прибутковістю капіталу найменші.

Коефіцієнти кореляції прибутковості капіталу і показників, що характеризують фінансову складову капіталу підприємства, наведені в табл. 3.3. Найменші коефіцієнти кореляції з обраним критерієм мають співвідношення власних та залучених коштів, коефіцієнт довгострокової заборгованості, темп зростання нерозподіленого прибутку та коефіцієнт якості грошових потоків, які недоцільно включати до складу показників аналізу функціонування капіталу.

**Коефіцієнти кореляції прибутковості капіталу і показників,
що характеризують фінансову складову
капіталу підприємства**

123

Роки	Співвідношення власних та залучених коштів	Коефіцієнт фінансового левериджу	Коефіцієнт концентрації власного капіталу	Коефіцієнт довгострокової заборгованості	Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	Темп зростання капіталу	Темп зростання власного капіталу	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Коефіцієнт платоспроможності	Коефіцієнт грошового потоку	Коефіцієнт маневреності власних коштів	Коефіцієнт стійкого фінансування	Темп зростання нерозподіленого прибутку	Коефіцієнт валового доходу	Коефіцієнт оборотності активів	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку від операційної діяльності	Коефіцієнт якості грошових потоків
2007	-0,272	0,597	-0,549	-0,081	0,130	0,663	0,842	0,157	-0,355	0,141	0,476	-0,571	0,038	0,198	0,800	0,615	0,438	0,154	-0,097
2008	-0,274	0,166	-0,168	-0,545	0,149	0,420	0,345	-0,002	-0,275	-0,246	0,556	-0,272	0,612	0,500	0,161	-0,178	-0,227	-0,221	-0,238
2009	0,261	-0,366	0,405	-0,178	0,543	0,192	0,962	0,767	-0,245	0,460	0,711	0,354	0,637	0,669	0,449	0,023	0,453	0,037	-0,167
2010	0,239	-0,333	0,350	-0,208	0,469	0,845	0,941	0,674	-0,270	0,734	0,757	0,311	0,160	0,619	0,227	-0,355	0,319	0,747	-0,024
2011	0,347	-0,569	0,541	-0,094	0,543	0,489	0,959	0,381	-0,316	0,465	0,695	0,534	-0,009	-0,575	0,484	0,221	0,699	0,657	-0,474
2012	0,357	-0,590	0,491	0,399	0,649	0,754	0,952	0,327	-0,402	0,222	0,658	0,297	0,239	0,719	0,548	0,100	0,415	-0,186	-0,862

У табл. 3.4 наведені коефіцієнти кореляції прибутковості капіталу і показників аналізу інтелектуального капіталу.

Оскільки коефіцієнти кореляції прибутковості капіталу і частки нематеріальних активів в активах та питомої ваги витрат на продуктивні інновації у витратах на інновації мають низькі значення, ці показники не будуть входити до складу показників аналізу інтелектуального капіталу.

Таблиця 3.4

Коефіцієнти кореляції прибутковості капіталу і показників, що характеризують інтелектуальну складову капіталу підприємств

Роки	Ефективність використання праці	Рентабельність праці	Коефіцієнт плинності кадрів	Коефіцієнт загального обороту персоналу	Питома вага працівників з науковим ступенем	Питома вага робітників основної діяльності	Частка витрат на оплату праці в сукупних витратах	Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію	Частка нематеріальних активів в активах	Питома вага витрат на продуктивні інновації у витратах на інновації	Наукомісткість продукції	Фондоозброєність праці
2007	0,818	0,682	-0,539	0,560	0,288	0,104	-0,682	0,448	-0,350	-0,045	0,232	-0,171
2008	0,350	0,867	-0,333	0,396	0,546	0,614	-0,152	0,683	0,049	-0,208	0,622	0,448
2009	0,328	0,930	-0,519	0,090	-0,360	0,117	-0,296	0,716	-0,031	0,100	-0,323	-0,075
2010	0,205	0,974	-0,288	0,168	-0,037	-0,120	-0,220	0,181	-0,357	-0,005	-0,057	0,162
2011	0,523	0,982	-0,305	0,604	-0,591	0,594	-0,252	0,834	-0,097	-0,141	-0,290	0,530
2012	0,472	0,913	-0,234	0,410	-0,902	0,245	-0,596	0,394	0,205	0,012	-0,056	0,192

Таким чином, при обґрунтуванні складу показників контролінгу капіталу підприємства дотримані такі критерії: цільова спрямованість показників, відображення ключових аспектів функціонування капіталу, важливість, інтерпретовність та обмежена кількість, несуперечливість, відповідність методам обліку і звітності. Відбір лише найбільш значущих показників за допомогою кореляційного аналізу дозволить забезпечити об'єктивну оцінку капіталу як у цілому, так і в розрізі його складових – фізичної, фінансової та інтелектуальної.

Сформована система показників придатна для створення моделі комплексного планування у системі контролінгу капіталу підприємства, виконання аналітичної та контрольної функцій контролінгу, надасть можливість раннього попередження проблем у функціонуванні капіталу підприємства з метою їх локалізації.

3.2. Відбір індикаторів оперативного попередження проблем як інструмент контролінгу капіталу підприємства

Однією з функцій контролінгу є забезпечення аналітичною інформацією для прийняття управлінських рішень стосовно оптимізації функціонування капіталу підприємства [14]. У процесі аналізу капіталу підприємства використовується досить велика кількість показників [99; 129; 237; 483; 512; 554; 562; 579]. Вони забезпечують усебічну оцінку руху капіталу як у цілому, так і у розрізі його функціональних форм – фізичної, фінансової та інтелектуальної.

Проте слід зазначити, що у системі контролінгу необхідним є своєчасне виявлення проблем з метою оперативного реагування і прийняття відповідних рішень, тому мають бути обрані найбільш важливі показники, за значеннями яких можна зробити висновки щодо контрольованості ситуації. Найбільш корисними можливостями аналітичних інструментів є прогноз на майбутнє, що відповідає вимогам концепції контролінгу [248]. На сьогодні сформувалося два види технології аналізу підготовлених аналітичних даних: оперативна аналітична обробка та інтелектуальний аналіз даних [631]. Інтелектуальний аналіз даних – це процес підтримки прийняття рішень, заснований на пошуку в даних прихованих закономірностей. При цьому накопичені відомості узагальнюються до інформації, яка може бути охарактеризована як знання [406]. Відмінність інтелектуального аналізу даних від інших методів, що використовуються у системах підтримки прийняття рішень, полягає у переході від технології оперативного аналізу поточних ситуацій до методів, що спираються на апарат сучасної математики [406].

При формуванні підконтрольних показників у системі контролінгу капіталу підприємства (див. п. 3.1) було реалізовано вимогу несуперечливості показників, тобто відсутності тісного лінійного зв'язку, за допомогою розрахунку коефіцієнтів парної кореляції між показниками фізичного, фінансового та інтелектуального капіталу 10 підприємств Харківського регіону за шість років. У результаті з вихідної сукупності 59 показників було відібрано 45. Оскільки кінцева мета діяльності підпри-

ємства та функціонування його капіталу – отримання прибутку, далі показники перевірялися на наявність зв'язку кожного з них і прибутковості вкладеного капіталу. Після цього залишилися 33 показники, що відповідають критеріям цільової спрямованості, відображення ключових аспектів функціонування капіталу, важливості, інтерпретовності, несуперечливості, відповідності методам обліку і звітності. З даної сукупності показників доцільно відібрати меншу за кількістю сукупність ключових індикаторів, які б зберігали цінність інформації, представлену показниками, й одночасно спрощували б аналітичний процес.

Для реалізації цієї мети прийнятним є застосування факторного аналізу, який використовується як спосіб виявлення структури взаємозв'язків між змінними, так і як спосіб скорочення їх кількості, тобто редукції даних. У математичній статистиці під факторним аналізом розуміють сукупність методів, що на основі реально існуючих зв'язків показників-ознак дозволяють вилучити і кількісно описати латентні узагальнюючі характеристики механізму розвитку досліджуваних явищ і процесів. Факторний аналіз не потребує апріорного поділу змінних на залежні та незалежні, адже всі змінні розглядаються як рівноправні [224].

Одним із найпоширеніших методів виявлення факторів є метод головних компонент. Аналіз головних компонент використовується переважно як метод скорочення даних, а методи факторного аналізу – з метою визначення структури даних [569]. Оскільки основним завданням відбору індикаторів оперативного попередження у системі контролінгу капіталу підприємства є зменшення розмірності простору ознак, що описують функціонування капіталу підприємства, слід обрати метод головних компонент.

Компоненти мають низку властивостей:

1. Усі компоненти центровані, їх середнє дорівнює нулю.
2. Дисперсія компонент дорівнює відповідним власним числам кореляційної матриці.
3. Компоненти взаємно некорельовані.
4. Перша компонента пояснює максимум сумарної дисперсії, друга (ортогональна до першої) – максимум залишку.
5. Компоненти виражаються лінійною комбінацією початкових показників, але можна поставити й обернену задачу: виразити всі початкові показники через компоненти.
6. Факторні навантаження – це стандартизовані коефіцієнти регресії у розкладі початкових показників за головними компонентами. Оскільки всі компоненти некорельовані, то факторні навантаження також

дорівнюють коефіцієнтам кореляції між початковими змінними та головними компонентами.

На першому етапі було сформовано матрицю вихідної інформації з 33 часткових показників, що характеризують фізичну, фінансову та інтелектуальну складові капіталу підприємства.

Наступний етап реалізувався через факторний аналіз (додаток 3), який проводився за допомогою програми Statistica 6 (модуль Factor Analysis). Статистичні характеристики отриманих факторів наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Результати факторного аналізу

Фактори	Власне значення фактора	Частка загальної дисперсії, %	Кумулятивне власне значення	Кумулятивна дисперсія, %
1	7,562165	22,91565	7,56217	22,91565
2	5,455850	16,53288	13,01802	39,44853
3	3,269473	9,90749	16,28749	49,35602
4	2,503170	7,58536	18,79066	56,94139
5	1,809095	5,48211	20,59975	62,42349
6	1,775962	5,38170	22,37571	67,80519
7	1,480751	4,48712	23,85647	72,29232
8	1,389086	4,20935	25,24555	76,50167
9	1,070849	3,24500	26,31640	79,74667

Результати факторного аналізу показали, що аналіз функціонування капіталу підприємства доцільно проводити на основі дев'яти отриманих факторів, які пояснюють 79,75 % варіабельності ознак, дисперсія яких більша за 1. Так, перший фактор з найбільшим власним числом пояснює найбільшу частину дисперсії ознак – 22,92%, другий фактор пояснює 16,53 % мінливості ознак, третій – 9,91 %, четвертий – 7,59 %, п'ятий – 5,48 %, шостий – 5,38 %, сьомий – 4,49 %, восьмий – 4,21 %, дев'ятий – 3,25 %.

У кожен із виділених факторів включаються всі аналізовані показники, але для зменшення розмірності кількості показників оцінюють їх значущість на основі розміру навантаження (табл. 3.6).

Кореляційний зв'язок між показниками і факторами

Показники	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4	Фактор 5	Фактор 6	Фактор 7	Фактор 8	Фактор 9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Показники функціонування фізичного капіталу									
Темп зростання основних фондів	0,418245	-0,012417	0,115896	0,619350	0,014090	0,522161	0,097068	-0,103773	-0,098674
Коефіцієнт приросту основного капіталу	0,150935	-0,091070	0,140092	0,562472	-0,232397	0,639137	0,222741	-0,061313	-0,140701
Частка основних засобів в активах	-0,360650	0,198957	0,779214	-0,054282	0,207119	-0,148056	0,035518	-0,041560	0,094335
Оборотність товарно-матеріальних запасів	0,567431	0,114877	0,445274	-0,416362	0,124717	0,168413	-0,319147	0,100844	0,022374
Фондовіддача	0,362914	-0,182734	-0,260025	-0,264397	-0,111053	0,046416	0,217610	0,037300	-0,638193
Ресурсовіддача	0,894298	0,066884	0,095066	-0,333819	-0,065061	0,099760	-0,058257	0,043554	-0,162371
Коефіцієнт накопичення амортизації	0,590444	0,005006	-0,556712	-0,300964	0,196973	-0,157434	0,096446	-0,122929	-0,168040
Коефіцієнт зносу основних засобів	-0,478113	-0,321208	0,223576	-0,007700	-0,492302	0,374549	0,163595	0,334105	0,050880
Показники функціонування фінансового капіталу									
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,147614	0,830471	-0,369827	-0,078567	0,098856	0,229259	0,045296	-0,033744	0,065624
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	-0,225036	-0,877921	0,290899	0,030740	-0,031903	-0,116971	-0,002779	0,002284	-0,062401
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	0,075960	-0,879540	-0,128168	-0,136677	0,031437	0,127150	-0,284107	0,035563	0,012137
Темп зростання капіталу	0,683685	0,093701	0,044349	0,247304	-0,292980	-0,240421	0,010466	-0,180816	0,092921
Темп зростання власного капіталу	0,688239	-0,198849	0,165890	0,115227	-0,412946	-0,285318	0,103677	-0,162556	0,081494
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,140183	-0,730089	-0,384667	-0,135897	0,068127	0,142240	0,127379	-0,024664	0,102228
Коефіцієнт платоспроможності	-0,451211	0,005431	0,438110	-0,051072	-0,062561	-0,015412	0,139416	-0,321453	-0,225191

Закінчення табл. 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт грошового потоку	0,110570	-0,437268	-0,184173	-0,339974	0,116039	0,214648	0,398736	-0,238381	0,301809
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,143735	-0,868519	-0,155184	0,049899	-0,135002	-0,105020	-0,088439	-0,049335	-0,182008
Коефіцієнт стійкого фінансування	-0,188911	-0,757167	0,307372	-0,041219	0,050420	-0,179855	-0,010333	0,120081	0,002112
Коефіцієнт валового доходу	-0,118467	0,147230	-0,373694	0,082883	0,162521	0,088901	-0,077343	-0,266473	-0,058938
Коефіцієнт оборотності активів	0,851920	0,221737	0,297343	-0,272468	-0,071501	0,050639	0,005904	0,040254	-0,042085
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,424342	0,336239	0,474261	-0,067321	-0,309663	-0,115717	0,386979	0,009547	-0,033079
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,445318	-0,442018	0,392120	-0,268207	0,260121	0,234689	-0,073450	-0,252011	-0,054103
Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку від операційної діяльності	-0,075525	-0,238039	0,209983	-0,336588	0,054945	0,418511	0,002451	-0,438400	0,337080
Показники функціонування інтелектуального капіталу									
Ефективність використання праці	0,908688	0,210651	0,142078	0,019849	-0,035007	0,067984	0,043450	0,040792	0,092395
Рентабельність праці	0,630068	-0,523655	-0,106562	0,127480	0,007587	-0,154889	0,072737	-0,006987	0,146206
Коефіцієнт плинності кадрів	-0,618534	0,056897	0,435844	-0,067862	0,120873	-0,019093	-0,099624	-0,278016	-0,257739
Коефіцієнт загального обороту персоналу	0,412268	-0,130168	0,266712	0,356779	-0,226763	-0,373402	-0,201739	-0,176642	0,087602
Питома вага працівників з науковим ступенем	-0,097161	0,097399	-0,338770	0,286744	-0,207648	-0,096251	-0,213254	-0,673222	0,011500
Питома вага робітників основної діяльності	0,169118	-0,314784	-0,236796	0,448275	0,223822	-0,116099	0,252657	0,243258	0,174640
Частка витрат на оплату праці в сукупних витратах	-0,751622	-0,105750	0,040680	0,145653	0,162919	-0,121126	0,311889	-0,113049	-0,192820
Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію	0,668582	-0,142508	0,155709	0,294481	0,481757	-0,042103	-0,000914	-0,047935	-0,235213
Наукомісткість продукції	-0,101122	-0,065312	-0,127535	0,130427	-0,292383	0,266983	-0,702373	0,116678	-0,083854
Фондоозброєність праці	0,365061	-0,016811	0,279708	0,535078	0,620511	0,053380	-0,129159	0,117354	0,036860

Матриця факторних навантажень після повороту за методом Varimax normalized

Показники	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4	Фактор 5	Фактор 6	Фактор 7	Фактор 8	Фактор 9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Показники функціонування фізичного капіталу									
Темп зростання основних фондів	0,214064	-0,072649	0,111403	0,045388	0,360827	0,819173	0,054239	0,070928	0,010183
Коефіцієнт приросту основного капіталу	0,080345	0,015796	-0,001245	0,039921	0,016557	0,944478	0,036024	0,023585	0,016813
Частка основних засобів в активах	-0,026640	-0,040217	-0,720856	0,041319	0,135777	-0,128897	-0,144882	-0,319138	-0,418238
Оборотність товарно-матеріальних запасів	0,407210	-0,148990	-0,070224	0,377604	0,318990	-0,161866	0,365431	-0,498089	0,134614
Фондовіддача	0,093406	0,117609	0,119218	-0,056293	-0,037016	0,063674	-0,048363	-0,055679	0,849904
Ресурсовіддача	0,625630	-0,159166	0,227913	0,248722	0,233990	-0,029741	0,174570	-0,315062	0,504606
Коефіцієнт накопичення амортизації	0,189711	-0,145490	0,494335	0,122789	0,212895	-0,299093	-0,140634	0,184978	0,600012
Коефіцієнт зносу основних засобів	-0,253471	0,335616	-0,130020	0,001685	-0,622229	0,402054	0,091842	-0,352644	-0,173309
Показники функціонування фінансового капіталу									
Коефіцієнт фінансового левериджу	-0,069129	-0,927127	0,193125	0,018368	0,013974	-0,009084	0,028271	0,103649	0,102216
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	-0,077761	0,932880	-0,163855	0,082445	-0,031888	0,040314	-0,053722	-0,075305	-0,066370
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	-0,107573	0,792949	0,298925	0,301725	0,044655	-0,026387	0,272730	0,008768	0,125976
Темп зростання капіталу	0,788143	-0,076842	0,197415	-0,095246	0,119717	0,097382	-0,037141	0,152820	0,027242
Темп зростання власного капіталу	0,866095	0,219931	0,156898	-0,005133	-0,010388	0,078599	-0,105834	0,035768	0,088642
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	-0,137647	0,560883	0,499940	0,340011	-0,044263	0,038296	-0,115451	0,095476	0,215224
Коефіцієнт платоспроможності	-0,114635	0,104901	-0,706451	0,061846	-0,143027	0,065371	-0,138909	0,063004	-0,027600
Коефіцієнт грошового потоку	-0,067163	0,236388	0,287560	0,632078	-0,124585	0,000818	-0,383660	0,026613	0,115524
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,085928	0,843701	0,232062	0,035560	-0,007789	0,051241	0,071138	0,160161	0,257800

Закінчення табл. 3.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт стійкого фінансування	-0,078072	0,817399	-0,122565	0,051534	0,017327	-0,080919	-0,070306	-0,197729	-0,108523
Коефіцієнт валового доходу	-0,243116	-0,203107	0,077374	0,041070	0,079285	-0,003165	0,029362	0,418414	0,082147
Коефіцієнт оборотності активів	0,707536	-0,272853	0,087253	0,225573	0,238465	-0,014776	0,087574	-0,392521	0,310341
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,641500	-0,278972	-0,240394	-0,039820	-0,096706	0,130015	-0,278424	-0,349643	0,089715
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,256264	0,350210	-0,115966	0,600722	0,395846	0,052230	0,069495	-0,194107	0,222242
Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку від операційної діяльності	-0,045584	0,106356	-0,156494	0,794908	-0,096213	0,060560	0,021397	0,044948	-0,136324
Показники функціонування інтелектуального капіталу									
Ефективність використання праці	0,710750	-0,288229	0,299096	0,137819	0,326038	0,141855	0,019896	-0,242115	0,162692
Рентабельність праці	0,458896	0,442803	0,488508	0,109018	0,246108	0,048573	-0,136683	0,022182	0,101400
Коефіцієнт плинності кадрів	-0,326268	0,081461	-0,782678	0,024532	-0,012745	-0,066932	0,039771	0,078501	-0,101731
Коефіцієнт загального обороту персоналу	0,670953	0,242587	-0,034946	-0,183618	0,194889	0,023911	0,077983	0,168500	-0,196905
Питома вага працівників з науковим ступенем	0,118651	-0,083784	-0,065356	0,010331	-0,090279	0,041341	0,108377	0,846717	-0,055881
Питома вага робітників основної діяльності	-0,043910	0,265134	0,489065	-0,222661	0,260065	0,193195	-0,334071	0,018272	-0,154644
Частка витрат на оплату праці в сукупних витратах	-0,565126	0,194447	-0,427693	-0,197715	-0,133172	0,037111	-0,381233	0,183659	-0,100331
Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію	0,315414	0,110780	0,119489	-0,009735	0,806055	0,168481	-0,093932	-0,052726	0,232199
Наукомісткість продукції	-0,086474	0,093107	0,079773	-0,107294	-0,115168	0,120933	0,796994	0,127500	-0,071705
Фондоозброєність праці	0,067712	0,020819	0,076839	-0,092377	0,871752	0,250620	-0,013615	-0,127029	-0,243423

З даних табл. 3.6 видно, що перший фактор найбільше корелює з чотирма вихідними змінними (з ресурсовіддачею, коефіцієнтом оборотності активів, ефективністю використання праці, частки витрат на оплату праці в сукупних витратах), другий – з шістьма змінними (з коефіцієнтом фінансового левериджу, коефіцієнтом концентрації власного капіталу, коефіцієнтом забезпеченості власними коштами, коефіцієнтом абсолютної ліквідності, коефіцієнтом оборотності активів, коефіцієнтом маневреності власних коштів), третій і сьомий – з однією змінною (з часткою основних засобів в активах, наукомісткістю продукції відповідно), а інші п'ять факторів не мають виразних кореляційних зв'язків із жодною ознакою.

Матриця факторних навантажень з такими значеннями не дає змогу надати змістовну інтерпретацію отриманих факторів, тому слід звернутися до процедури повороту. Оберемо ортогональне обертання, метод Varimax normalized.

Нова матриця факторних навантажень наведена в табл. 3.7.

Після повороту отримано більш просту структуру факторного простору. Виявлені фактори за факторними навантаженнями складаються з двадцяти показників: темп зростання основних фондів, частка основних засобів в активах, коефіцієнт приросту основного капіталу, фондовіддача, коефіцієнт фінансового левериджу, коефіцієнт концентрації власного капіталу, коефіцієнт забезпеченості власними коштами, темп зростання капіталу, темп зростання власного капіталу, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт маневреності власних коштів, коефіцієнт стійкого фінансування, коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт достатності чистого грошового потоку від операційної діяльності, ефективність використання праці, коефіцієнт плинності кадрів, питома вага працівників з науковим ступенем, питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію, наукомісткість продукції, фондоозброєність праці (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Коефіцієнти значущості показників функціонування капіталу підприємства за факторними навантаженнями

Показник	Коефіцієнт значущості показників за факторними навантаженнями
1	2
Показники функціонування фізичного капіталу	
Темп зростання основних фондів	0,819173
Коефіцієнт приросту основного капіталу	0,944478

1	2
Частка основних засобів в активах	0,720856
Фондовіддача	0,849904
Показники функціонування фінансового капіталу	
Коефіцієнт фінансового левериджу	-0,927127
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,932880
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	0,792949
Темп зростання капіталу	0,788143
Темп зростання власного капіталу	0,866095
Коефіцієнт платоспроможності	-0,706451
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,843701
Коефіцієнт стійкого фінансування	0,817399
Коефіцієнт оборотності активів	0,707536
Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку від операційної діяльності	0,794908
Показники функціонування інтелектуального капіталу	
Ефективність використання праці	0,710750
Коефіцієнт плинності кадрів	-0,782678
Питома вага працівників з науковим ступенем	0,846717
Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію	0,806055
Наукомісткість продукції	0,796994
Фондоозброєність праці	0,871752

Для підтвердження обґрунтованості індикаторів функціонування капіталу слід використати метод множинного лінійного регресійного аналізу. Завдання полягає в знаходженні аналітичного виразу, який найкраще описує зв'язок факторних ознак з результативним показником, тобто до визначення моделі:

$$y_x = a_0 + \sum_{j=1}^k a_j x_j, \quad (3.2)$$

де y_x – результативний показник;

a_0 – вільний член;

a_j – коефіцієнти регресії;

x_j – факторні ознаки ($j = \overline{1, k}$).

За результативний показник обрано прибутковість капіталу як один з основних показників ефективності функціонування капіталу.

Результати проведення аналізу подані в додатку И та табл. 3.9.

Результати регресійного аналізу

Параметри моделі	Значення параметра	Середнє квадратичне відхилення параметрів	Коефіцієнт Стьюдента	Рівень похибки
Вільний член (a ₀)	23 256	43 066,6	0,53999	0,592274
Темп зростання основних фондів	-9 054	17 248,6	-0,52494	0,602595
Частка основних засобів в активах	3 610	9 214,4	0,39177	0,697362
Коефіцієнт приросту основного капіталу	-126 895	25 017,9	-5,07216	0,000010
Фондовіддача	92	213,7	0,42865	0,670534
Коефіцієнт фінансового левериджу	-13 491	11 794,4	-1,14383	0,259665
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	81 949	37995,6	2,15680	0,037245
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	6 317	3 664,6	1,72385	0,092656
Темп зростання капіталу	17 188	14 905,3	1,15317	0,255861
Темп зростання власного капіталу	-17 032	18 721,1	-0,90976	0,368538
Коефіцієнт платоспроможності	-936	3 623,1	-0,25821	0,797602
Коефіцієнт маневреності власних коштів	-46 859	19 468,0	-2,40697	0,020918
Коефіцієнт стійкого фінансування	-16 457	13 895,2	-1,18437	0,243433
Коефіцієнт оборотності активів	4 533	6 118,3	0,74084	0,463226
Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку від операційної діяльності	0	0,1	-1,78214	0,082514
Ефективність використання праці	-125	545,0	-0,22890	0,820141
Коефіцієнт плинності кадрів	22 550	37 383,6	0,60320	0,549870
Питома вага працівників з науковим ступенем	-116 906	232 505,2	-0,50281	0,617924
Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію	-180 411	79 507,2	-2,26911	0,028871
Наукомісткість продукції	-48 541	17 594,6	-2,75885	0,008787
Фондоозброєність праці	539	213,7	2,52184	0,015869

Виходячи з даних табл. 3.9, побудована регресійна модель є адекватною. Множинний коефіцієнт кореляції характеризує тісноту зв'язку всіх пояснювальних змінних із залежною змінною. Значення

коефіцієнта $0,89 > 0,8$, тобто побудована модель є адекватною, і її можна використовувати для прогнозування. Числове значення коефіцієнта детермінації ($0,79$) характеризує, якою мірою варіація прибутковості капіталу визначається варіацією незалежних змінних. Чим ближче значення коефіцієнта до 1, тим краще підібрана модель для опису конкретної економічної ситуації [229].

Для перевірки гіпотези про рівень значущості зв'язку між залежною і незалежними змінними використовують критерій Фішера. Статистика Фішера має два ступеня свободи: $k_1 = m$ (кількість факторів), $k_2 = n - m - 1$ (кількість спостережень). Якщо $F_{\text{факт}}(k_1, k_2) > F_{\text{табл}}(k_1, k_2)$, то приймається гіпотеза про наявність суттєвого зв'язку між залежною та незалежними змінними. В даному випадку отримане значення F-статистики ($F_{\text{факт}} = 7,37$) перевищує табличне ($F_{\text{табл}} = 1,70$), що свідчить про існування очевидного зв'язку між величиною прибутковості капіталу і показниками, що впливають на нього.

Після визначення оцінок параметрів необхідно перевірити їх статистичну значущість і суттєвість. Для цього використовується критерій Стьюдента. Розрахункове значення статистики Стьюдента визначається за формулою:

$$t_{Bi} = \frac{b_i}{q_{Bi}}, \quad (3.3)$$

де b_i – значення i -го параметру;

q_{Bi} – середньоквадратичне відхилення i -го параметру.

Якщо розраховане значення $|t_{Bi}| > |t_p|$, параметр b_i є статистично значущим і відповідний фактор включається до моделі. У протилежному випадку i -й фактор не впливає на результативну змінну, що еквівалентно $b_i = 0$ – критичне значення критерію Стьюдента (t_p) має рівень значущості α і число ступенів свободи $k = n - m - 1$. $t_p(\alpha = 0,05; k = 40) = 2,021$. Порівнюючи розрахункове та табличне значення статистики Стьюдента за кожним параметром, можна сказати, що значущими є коефіцієнт приросту основного капіталу, коефіцієнт концентрації власного капіталу, коефіцієнт маневреності власних коштів, питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію, наукомісткість продукції та фондоозброєність праці. Обрані показники практично повністю описують варіацію результативного фактора. Однак процедура покрокової регресії дозволить змен-

шити кількість показників, залишаючи найбільш суттєві ознаки. Після проведення покрокової регресії було отримано регресійну модель з такими параметрами (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Результати регресійного аналізу після проведення покрокової регресії

Параметр моделі	Значення параметра	Середнє квадратичне відхилення параметрів	Коефіцієнт Стьюдента	Рівень похибки
Вільний член (a_0)	-11 864	7 532,97	-1,57495	0,121218
Коефіцієнт приросту основного капіталу (x_1)	-118 702	13 445,54	-8,82833	0,000001
Коефіцієнт концентрації власного капіталу (x_2)	96 332	17 011,73	5,66267	0,000001
Коефіцієнт маневреності власних коштів (x_3)	-30 698	11 978,89	-2,56267	0,013264
Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію (x_4)	-147 317	52 443,77	-2,80905	0,006943
Наукомісткість продукції (x_5)	-32 912	13 678,43	-2,40609	0,019644
Фондоозброєність праці (x_6)	521	132,40	3,93661	0,000242

Згідно з результатами, залежність прибутковості капіталу від запропонованих показників має такий вигляд:

$$y_x = -11864 - 118702x_1 + 96332x_2 - 30698x_3 - 147317x_4 - 32912x_5 + 521x_6. \quad (3.4)$$

Побудована модель є адекватною, оскільки множинний коефіцієнт кореляції дорівнює 0,85, коефіцієнт детермінації, становить 0,73. Розрахункове значення критерію Фішера (23; 29) значено перевищує табличне $F = 2,34$, що також свідчить про статистичну значущість моделі. Відповідно до критерію Стьюдента статистично значущими є всі показники, включені у модель.

Отже, за допомогою факторного та кореляційно-регресійного аналізу визначені ключові індикатори, за якими можна здійснювати оперативне відстежування проблем, що виникають у функціонуванні капіталу

підприємства. Такими індикаторами у системі контролінгу капіталу є коефіцієнт приросту основного капіталу, коефіцієнт концентрації власного капіталу, коефіцієнт маневреності власних коштів, питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію, наукомісткість продукції та фондоозброєність праці.

3.3. Використання бенчмаркінгу в процесі контролінгу капіталу підприємства

Контролінг – це система, що постійно розвивається і ще не отримала досить чітких меж. Проблеми, що вирішуються контролінгом, пов'язані з ускладненням системи управління підприємством, потребою в достовірному і надійному інформаційному забезпеченні, ускладненням орієнтації підприємства на ринку внаслідок зростання конкуренції і т. д.

У якості окремого об'єкта контролінгу виступає капітал підприємства в усіх його формах – фізичній, фінансовій та інтелектуальній. Контролінг капіталу підприємства забезпечує ефективність системи управління капіталом за допомогою інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень, вироблення рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування капіталу підприємства що реалізується у таких функціях: планування показників функціонування капіталу підприємства; управлінський облік формування, розміщення та використання капіталу підприємства; аналіз капіталу підприємства; контроль функціонування капіталу підприємства.

Для реалізації функцій планування, аналізу і вироблення рекомендацій у системі контролінгу капіталу підприємства доцільним є використання бенчмаркінгу як механізму порівняльного аналізу ефективності роботи одного підприємства з показниками інших, більш успішних та погляду на внутрішні функції, діяльність і досвід з такою метою: визначити кращі результати; проаналізувати свою роботу; виявити недоліки у функціонуванні; усунути слабкі місця.

У загальному розумінні бенчмаркінг – це перманентний, безперервний процес порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваного підприємства (структурного підрозділу) з аналогічними об'єктами інших підприємств чи структурних підрозділів [496].

На думку Д. Аакера [1], бенчмаркінг – це контрольні порівняння, що передбачають зіставлення результативності складових бізнесу фірми з іншими підприємствами. Його результатом є генерація пропозицій з покращання діяльності, а також розробка внутрішньокорпоративних стандартів.

Основна мета бенчмаркінгу полягає у виявленні негативних відхилень у значеннях порівнюваних показників і причин таких відхилень та розробці пропозицій щодо їх ліквідації [342].

Існує чимало причин, з яких керівникам підприємств доцільно застосовувати бенчмаркінг у пошуках еталонів для підвищення ділових показників. У даний час організації зіштовхуються з декількома основним труднощами. По-перше, існує безперервна потреба в пошуку більш досконалих методів роботи. По-друге, необхідно збирати інформацію про передовий досвід, належним чином її трансформувати і застосовувати в масштабах усього підприємства. Бенчмаркінг дозволяє вирішувати зазначені проблеми найбільш систематичним образом. Як тільки підприємство за допомогою бенчмаркінгу усвідомлює своє відставання від зразкових підприємств, воно починає виявляти особливу цікавість до пошуку передового досвіду, використання якого здатне допомогти ліквідувати причини такого відставання. Одержання й аналіз подібної інформації зазвичай відбувається під час детального вивчення роботи конкретних організацій.

Виявляючи відставання підприємства від конкурентів, бенчмаркінг створює потребу в змінах. Допомагаючи організації вивчити, як лідери галузі домагаються своїх високих результатів, бенчмаркінг дозволяє зрозуміти, що потрібно змінити. При цьому на прикладі інших організацій доводиться, що цілком можливо досягти високих результатів.

Установлюючи для себе цілі, підприємство має знати свої можливості, а також яких показників досягли прийняті за зразок компанії. Постановка подібних цілей, заснована на вивченні досвіду обраних для порівняння організацій, сприяє досягненню проривних результатів і прискорює процес перебудови підприємства [448].

Не існує більш могутнього стимулу до вдосконалення своєї роботи, ніж знання того, що управління аналогічними процесами інших підприємств відбувається по-іншому і більш ефективно. Використання чужого досвіду становить найдієвіший спосіб упровадження змін, оскільки не потрібно винаходити заново вже існуючі методи роботи і способи перебудови діяльності.

Однак подібне порівняння може і повинне використовуватися не тільки між фірмами, підприємствами, але й усередині них, що дозволяє вважати бенчмаркінг методом безперервного вдосконалення діяльності будь-якого виду і рівня шляхом еталонного порівняння. При цьому еталон як умовна планка не може залишатися постійним, він повинний відповідати зміні зовнішніх умов і можливостям підприємства [342].

Практика показала, що проведення навіть епізодичних порівняльних досліджень приносить їх учасникам безумовну користь. Постановка ж їх на регулярну основу дозволяє підприємствам упевнено розвиватися [477]. Успіхи при застосуванні бенчмаркінгу обумовлені тим, що він будується не на простому ранжируванні, а на вивченні послідовності дій при поліпшенні того або іншого показника. Саме тому, що жодне підприємство не може бути абсолютно успішним у всіх аспектах своєї діяльності, кожному з них корисна зовнішня оцінка. Виявлення проблемних ділянок, причин їхнього виникнення і є основним завданням дослідження, правильне вирішення якого дозволить розробити адекватні заходи.

Виділяють різні типи бенчмаркінгу залежно від того, з ким проводиться порівняння і що порівнюється:

1. Внутрішній бенчмаркінг – це порівняння з найкращим, що є всередині самої організації.

2. Конкурентний бенчмаркінг – порівняння з найкращими прямими конкурентами.

3. Функціональний бенчмаркінг – це порівняння з іншими підприємствами, не обов'язково конкурентами. Ці підприємства виконують споріднені роботи в тій же самій технологічній галузі.

4. Загальний бенчмаркінг – порівняння з найкращим узагалі, незалежно від галузі і виду ринку.

В основному бенчмаркінг використовується при визначенні конкурентоспроможності підприємства [477], у процесі фінансового контролінгу [342], а застосування його у сфері контролінгу капіталу висвітлено недостатньо. Проте за допомогою цього інструменту контролінгу можна визначити цільові параметри капіталу підприємства, яких слід дотримуватись, щоб забезпечити його ефективне функціонування [342].

Процес бенчмаркінгу капіталу підприємства зображено у вигляді таких етапів (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Процес бенчмаркінгу функціонування капіталу підприємства

1. Вибір процесів та об'єктів для порівняння. В системі контролінгу капіталу таким процесом є функціонування капіталу в усіх його функціональних формах – фізичній, фінансовій та інтелектуальній.

2. Визначення основних критеріїв оцінки. В якості критеріїв оцінки виступають значення підконтрольних показників функціонування капіталу. Їх склад було обґрунтовано на основі таких критеріїв (див. п. 3.1): цільова спрямованість показників, відображення ключових аспектів функціонування капіталу, важливість, інтерпретовність та обмежена кількість, несуперечливість, відповідність методам обліку і звітності. З метою забезпечення цільової спрямованості показників та відбору найбільш значущих із них визначено вплив коефіцієнтів, що характеризують фізичну, фінансову та інтелектуальну складові капіталу на

прибутковість капіталу як основний показник результативності його функціонування. Взаємозв'язок між кожним з коефіцієнтів і прибутковістю капіталу визначено на основі ступеня кореляційної залежності між ними.

У результаті дотримання перерахованих критеріїв сформована система показників, що складається з восьми коефіцієнтів, що характеризують фізичну складову капіталу, п'ятнадцяти коефіцієнтів, що характеризують фінансову складову капіталу, та десяти коефіцієнтів, що характеризують інтелектуальну складову капіталу. Проте порівнювати декілька підприємств у динаміці за 33 показниками і відбирати найкращі практично неможливо.

Тому слід скористатися узагальнюючими таксономічними показниками, розрахованими у додатку К.

3. Вибір підприємств для порівняння. Для співставлення значень показників, що характеризують фізичну, фінансову та інтелектуальну форми функціонування капіталу необхідно обирати підприємства, що повинні бути не тільки найкращими самі по собі, але і мати високий ступінь порівнянності з власним підприємством. Цей процес включає такі кроки:

- швидкий огляд (від англ. *to skim* – швидко прочитати, пробігти очима). На цій стадії здійснюється поверхневий огляд наявних джерел інформації, а також збираються вже доступні дані;
- упорядкування (від англ. *to trim* – обробляти, шліфувати, упорядковувати). У цій фазі докладно описується наявна інформація;
- вибір кращих (від англ. *to cream* – знімати вершки). На цій стадії процесу вибираються підприємства, що підходять для аналізу.

В якості джерел інформації можуть виступати: звіти про діяльності підприємств; журнали, книги, бази даних; ділові зв'язки; консалтингові компанії; спеціалізовані конференції, семінари, ярмарки; союзи, дослідницькі установи; фахівці; маркетингові клуби; співробітники різних комісій.

4. Розрахунок та аналіз показників функціонування капіталу в розрізі фізичної, фінансової та інтелектуальної складових як власного підприємства, так і підприємств, що обрані для порівняння.

5. Визначення напрямів покращання функціонування капіталу підприємства та їх упровадження. Мова не йде про те, щоб копіювати досягнення кращих підприємств: вони повинні слугувати стимулом для подальшого інноваційного розвитку системи контролінгу капіталу підприємства та управління ним.

6. Контроль за процесом і повторення аналізу. Контроль за процесом при впровадженні результатів аналізу відбувається в двох площинах: по-перше, можна стежити за розвитком встановлених оціночних показників функціонування капіталу підприємств і, по-друге, необхідно перевіряти досягнення проміжних цілей і дотримання планів [342; 477].

Методи і процеси піддаються постійним змінам. Те, що ще недавно було найкращим досягненням, незабаром стане стандартом або навіть опуститься нижче цього. Тому треба регулярно перевіряти, чи мають ще силу виявлені найкращі показники. Отже, бенчмаркінг функціонування капіталу – це не одноразова дія, він повинен бути формально встановлений на підприємстві як функція [342; 477].

У процесі бенчмаркінгу капіталу підприємства доцільно використовувати двомірну матрицю якісної оцінки функціонування капіталу (табл. 3.11), запропоновану в роботі [412].

Таблиця 3.11

Матриця якісної оцінки функціонування капіталу підприємства

Оцінка	$V_{\text{фіз}}; V_{\text{фін}}$	$H_{\text{фіз}}; V_{\text{фін}}$	$V_{\text{фіз}}; H_{\text{фін}}$	$H_{\text{фіз}}; H_{\text{фін}}$
$V_{\text{ІНТ}}$	[1; 1; 1] (високий)	[0; 1; 1] (нормальний)	[1; 0; 1] (нормальний)	[0; 0; 1] (середній)
$H_{\text{ІНТ}}$	[1; 1; 1] (нормальний)	[0; 1; 0] (середній)	[1; 0; 0] (середній)	[0; 0; 0] (низький)

Матриця, яка подана в табл. 3.11, будується таким чином [412]: виходячи з наявної вибірки групи підприємств, що досліджується, визначаються середні значення за узагальнюючими таксономічними показниками, які характеризують фізичну, фінансову та інтелектуальну складові капіталу. Потім підприємства розподіляються на дві групи: 1) такі, що мають значення за перерахованими показниками вище за середнє ($V_{\text{фіз}}, V_{\text{фін}}, V_{\text{ІНТ}}$) і 2) нижче за середнє ($H_{\text{фіз}}, H_{\text{фін}}, H_{\text{ІНТ}}$). Підприємствам, які мають значення за всіма трьома показниками вищі за середнє, присвоюється значення "1", а нижчі за середнє – "0". На перетині двох шкал (горизонтальної і вертикальної) записуються значення комплексних показників "1" або "0". При значенні узагальнюючих показ-

ників фізичної, фінансової та інтелектуальної складових капіталу, які дорівнюють "1" – якісній оцінці функціонування капіталу підприємства, – присвоюється "високий" рівень. Якщо хоча б одне із значень узагальнюючих показників дорівнює "0", якісна оцінка функціонування капіталу вважається "нормальною", при двох оцінках, які дорівнюють "0" – "середньою", а при трьох – "низькою".

Результати визначення якісної оцінки функціонування капіталу досліджуваних підприємств наведені в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Визначення якісної оцінки функціонування капіталу підприємств

Рівень функціонування капіталу	Високий	Нормальний	Середній	Низький
	Підприємства			
Підприємство 1	2009, 2011	2008, 2010, 2012		
Підприємство 2		2012	2008 – 2011	
Підприємство 3			2012	2008 – 2011
Підприємство 4	2008, 2009	2010		2011, 2012
Підприємство 5			2008 – 2012	
Підприємство 6			2008 – 2012	
Підприємство 7			2008 – 2010, 2012	2011
Підприємство 8		2011 – 2012	2008 – 2010	
Підприємство 9	2008 – 2012			
Підприємство 10		2008, 2012	2009 – 2011	

Як видно, в останньому звітному році низький рівень функціонування капіталу підприємства спостерігався у Підприємства 4, а найвищий рівень – у Підприємства 9.

Слід розглянути процес бенчмаркінгу функціонування капіталу на прикладі 10 машинобудівних підприємств Харківського регіону, які отримували позитивний фінансовий результат. Базовим підприємством є Підприємство 4, оскільки на цьому підприємстві має місце недостатнє ефективне функціонування капіталу. Показники цього підприємства будуть порівнюватися з аналогічними показниками інших підприємств. Об'єктом бенчмаркінгу є узагальнюючі показники функціонування фізичної, фінансової та інтелектуальної складових капіталу в динаміці.

Мета порівняльного аналізу – з'ясувати причини відхилень показників Підприємства 4 від кращих показників дев'яти підприємств, обраних для порівняння та встановлення планових значень для базового підприємства.

Динаміка узагальнюючих показників фізичної складової капіталу підприємств наведена у табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Узагальнюючі показники фізичної складової капіталу

Найменування підприємства	Роки					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Підприємство 4	0,482	0,478	0,466	0,509	0,454	0,459
Підприємство 1	0,454	0,446	0,485	0,484	0,492	0,608
Підприємство 2	0,456	0,459	0,457	0,454	0,437	0,466
Підприємство 3	0,424	0,421	0,395	0,424	0,421	0,397
Підприємство 5	0,432	0,419	0,420	0,425	0,444	0,403
Підприємство 6	0,457	0,462	0,459	0,476	0,490	0,321
Підприємство 7	0,433	0,442	0,442	0,429	0,434	0,435
Підприємство 8	0,447	0,453	0,438	0,434	0,438	0,441
Підприємство 9	0,521	0,533	0,542	0,561	0,567	0,619
Підприємство 10	0,565	0,505	0,498	0,534	0,538	0,542

Узагальнюючий показник приймає значення від 0 до 1, і чим ближче він до 1, тим вище рівень функціонування капіталу. З табл. 3.13 видно, що максимальне значення узагальнюючого показника функціонування капіталу має Підприємство 1 у 2012 р. – 0,608, проте не можна сказати, що ця складова капіталу має достатній розвиток в усіх підприємств.

Порівняно з базовим підприємством – Підприємством 4 – вищі показники мають два підприємства – Підприємство 9 та Підприємство 10.

При цьому показники Підприємства 4 та Підприємства 10 мають тенденцію до зниження, а Підприємства 9 – до зростання, тому доцільно використовувати досвід управління фізичним капіталом саме цього підприємства.

З метою виявлення причин випередження узагальнюючих показників Підприємства 9 порівнюємо часткові показники, що характеризують фізичний капітал досліджуваних підприємств (табл. 3.14).

Можна констатувати, що Підприємство 9 має вищі темпи зростання основного капіталу, більшу частку основних засобів в активах, вищий рівень фондо- та ресурсовіддачі, оборотності товарно-матеріальних запасів та менший ступінь зносу основних засобів, що і забезпечило більш високі значення узагальнюючого показника функціонування фізичного капіталу.

Таблиця 3.14

Часткові показники, що характеризують фізичний капітал підприємств

Показники	Підприємство 9 (роки)						Підприємство 4 (роки)					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Темп зростання основних фондів	1,112	1,131	1,078	1,148	1,094	1,944	1,069	1,105	1,036	1,551	1,000	0,946
Коефіцієнт приросту основного капіталу	0,111	0,116	0,072	0,129	0,086	0,486	0,089	0,095	0,035	0,355	0,000	-0,057
Частка основних засобів в активах	0,502	0,410	0,354	0,325	0,255	0,432	0,213	0,205	0,174	0,299	0,234	0,299
Оборотність товарно-матеріальних запасів	3,946	4,296	5,097	6,594	6,909	9,985	2,378	1,922	1,891	1,622	1,261	1,812
Фондовіддача	2,012	3,445	5,915	7,507	11,39	5,253	3,155	3,267	3,647	1,667	1,377	1,798
Ресурсовіддача	1,333	1,912	2,738	3,510	4,301	3,442	1,356	1,210	1,245	0,822	0,658	0,902
Коефіцієнт накопичення амортизації	0,073	0,076	0,081	0,068	0,072	0,042	0,063	0,058	0,062	0,039	0,054	0,052
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,343	0,366	0,411	0,427	0,436	0,242	0,463	0,473	0,518	0,366	0,414	0,427

Слід порівняти узагальнюючі показники функціонування фінансової складової капіталу Підприємства 4 та інших підприємств, що відібрані для аналізу (табл. 3.15).

Узагальнюючі показники фінансової складової капіталу

Найменування підприємства	Роки					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Підприємство 4	0,241	0,235	0,215	0,207	0,233	0,110
Підприємство 1	0,361	0,259	0,320	0,336	0,304	0,299
Підприємство 2	0,217	0,296	0,321	0,290	0,261	0,265
Підприємство 3	0,239	0,227	0,227	0,233	0,255	0,246
Підприємство 5	0,315	0,226	0,250	0,234	0,231	0,211
Підприємство 6	0,197	0,203	0,238	0,233	0,251	0,260
Підприємство 7	0,257	0,260	0,268	0,265	0,243	0,271
Підприємство 8	0,269	0,234	0,216	0,227	0,268	0,237
Підприємство 9	0,284	0,263	0,277	0,299	0,334	0,344
Підприємство 10	0,346	0,292	0,242	0,238	0,239	0,229

Фінансова складова капіталу в усіх підприємств розвинена гірше, ніж фізична. Максимальне значення узагальнюючого показника має Підприємство 1 у 2007 р. – 0,361. При цьому у Підприємства 4 спостерігаються одні з найнижчих значень. Вибрати підприємства для встановлення стандартів можна з даних табл. 3.15.

Найвищі показники фінансової складової капіталу мають Підприємство 1 та Підприємство 9, причому на останньому підприємстві відбувається зростання узагальнюючого показника, і воно може бути обране для запозичення досвіду управління фінансовим капіталом. Часткові показники фінансової складової Підприємства 9 та Підприємства 4 наведені в табл. 3.16.

Таблиця 3.16

Часткові показники, що характеризують фінансовий капітал підприємств

Показник	Підприємство 9 (роки)						Підприємство 4 (роки)					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2007	2008	2009	2010	2011	2012
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Коефіцієнт фінансового левириджу	0,086	0,275	0,359	0,325	0,225	0,600	0,495	0,580	0,859	0,983	1,951	2,666
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,921	0,784	0,736	0,755	0,817	0,625	0,669	0,633	0,538	0,504	0,339	0,273
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	1,600	1,021	0,900	1,251	1,363	1,807	1,332	0,952	0,616	0,236	-	-
Темп зростання капіталу	1,269	1,339	1,157	1,220	1,367	1,545	1,112	1,130	1,116	1,187	1,179	0,724

Закінчення табл. 3.16

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Темп зростання власного капіталу	1,132	1,140	1,086	1,251	1,479	1,183	1,059	1,069	0,949	1,113	0,792	0,583
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,099	0,056	0,095	0,249	0,224	0,791	0,022	0,002	0,005	0,039	0,002	0,001
Коефіцієнт платоспроможності	0,010	0,006	0,005	0,047	0,031	0,026	0,356	0,319	0,299	0,296	0,225	0,370
Коефіцієнт грошового потоку	-0,246	-0,157	0,053	0,139	-0,008	0,254	0,015	-0,016	0,005	0,035	-0,023	-0,001
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,420	0,418	0,495	0,559	0,684	0,299	0,564	0,524	0,384	0,144	-0,082	-0,711
Коефіцієнт стійкого фінансування	0,945	0,807	0,750	0,795	0,832	0,850	0,669	0,633	0,538	0,504	0,339	0,273
Коефіцієнт валового доходу	0,339	0,279	0,183	0,226	0,160	0,169	0,321	0,277	0,180	0,026	3,363	-0,074
Коефіцієнт оборотності активів	1,011	1,413	2,096	2,437	2,911	2,269	0,674	0,669	0,635	0,498	0,323	0,538
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	7,100	8,184	16,752	10,736	17,909	15,873	2,339	2,874	2,871	3,303	1,132	4,248
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	18,163	6,786	9,541	12,203	40,500	25,388	3,518	3,121	2,024	1,708	1,228	1,036
Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку від операційної діяльності	0,563	0,339	0,455	0,406	0,348	1,672	0,039	0,134	0,243	-0,276	-1,199	0,870

Підприємство 9 має більш високий рівень концентрації власного капіталу, забезпеченості власними коштами, зростання капіталу в цілому та власного капіталу зокрема, абсолютної ліквідності, маневреності власних коштів, валового доходу, оборотності активів, дебіторської та кредиторської заборгованості, достатності грошових потоків. Значення часткових показників можна використовувати в якості орієнтирів при плануванні фінансової складової капіталу Підприємства 4.

Відстежити найкращі підприємства для вдосконалення управління інтелектуальним капіталом Підприємства 4 можна за допомогою табл. 3.17.

Таблица 3.17

Узагальнюючі показники інтелектуальної складової капіталу

Найменування підприємства	Роки					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
1	2	3	4	5	6	7
Підприємство 4	0,385	0,387	0,379	0,385	0,351	0,360
Підприємство 1	0,419	0,385	0,398	0,370	0,410	0,368
Підприємство 2	0,340	0,349	0,345	0,345	0,379	0,368

Закінчення табл. 3.17

1	2	3	4	5	6	7
Підприємство 3	0,356	0,370	0,363	0,358	0,353	0,332
Підприємство 5	0,475	0,416	0,418	0,439	0,471	0,462
Підприємство 6	0,301	0,318	0,327	0,336	0,343	0,356
Підприємство 7	0,357	0,314	0,321	0,332	0,337	0,339
Підприємство 8	0,417	0,397	0,371	0,396	0,420	0,426
Підприємство 9	0,475	0,509	0,444	0,432	0,505	0,546
Підприємство 10	0,402	0,329	0,312	0,365	0,377	0,409

У Підприємства 4 значення узагальнюючого показника інтелектуального капіталу знаходяться на середньому рівні порівняно з іншими підприємствами, проте мають тенденцію до зниження.

Як видно, найкращий рівень функціонування інтелектуального капіталу мають Підприємство 9 та Підприємство 5, і тенденція до зростання узагальнюючого показника найбільш виражена у першого підприємства. Це пояснюється тим, що Підприємство 9 має більш високу ефективність використання праці, рентабельність та фондоозброєність праці, питому вагу робітників основної діяльності, а також незначну плинність кадрів і невисоку частку витрат на оплату праці у загальних витратах (табл. 3.18). Отже, можна використовувати значення цих показників як базу для планування параметрів інтелектуального капіталу Підприємства 4 у наступних періодах.

Таблиця 3.18

Часткові показники, що характеризують інтелектуальний капітал підприємств

Показники	Підприємство 9 (роки)						Підприємство 4 (роки)					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2007	2008	2009	2010	2011	2012
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Ефективність використання праці	14,061	16,92	17,35	20,24	28,76	25,18	4,730	4,759	4,696	3,886	3,509	2,811
Рентабельність праці	1,354	1,200	0,586	1,297	1,667	1,071	0,808	0,401	-0,215	0,398	-0,97	-1,02
Коефіцієнт плинності кадрів	0,090	0,120	0,120	0,100	0,110	0,110	0,230	0,180	0,140	0,160	0,160	0,140
Коефіцієнт загального обороту персоналу	0,459	0,245	0,260	-0,13	0,134	0,142	0,069	0,012	-0,070	-0,122	-0,20	-0,20
Питома вага працівників з науковим ступенем	0,015	0,012	0,003	0,000	0,000	0,000	0,032	0,028	0,032	0,014	0,012	0,012
Питома вага робітників основної діяльності	0,836	0,841	0,861	0,796	0,869	0,874	0,814	0,813	0,813	0,812	0,811	0,822

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Частка витрат на оплату праці в сукупних витратах	0,126	0,114	0,108	0,066	0,118	0,123	0,208	0,203	0,231	0,218	0,248	0,325
Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію	0,154	0,129	0,111	0,086	0,185	0,235	0,033	0,030	0,034	0,015	0,014	0,010
Наукомісткість продукції	0,016	0,093	0,042	0,023	0,008	0,009	0,120	0,121	0,105	0,072	0,106	0,112
Фондоозброєність праці	58,048	57,06	40,66	44,42	50,72	115,3	8,620	9,507	9,377	20,978	23,24	24,49

Порівняльний аналіз показників фізичної, фінансової та інтелектуальної форм капіталу підприємств дозволяє визначити для базового підприємства – Підприємства 4 – такі напрями підвищення ефективності його функціонування: збільшити темпи зростання основного капіталу, частку основних засобів в активах, рівень фондо- та ресурсовіддачі, оборотності товарно-матеріальних запасів, концентрації власного капіталу, забезпеченості власними коштами, зростання капіталу в цілому та власного капіталу зокрема, абсолютної ліквідності, маневреності власних коштів, валового доходу, оборотності активів, дебіторської та кредиторської заборгованості, підвищення рентабельності та фондоозброєності праці.

Таким чином, бенчмаркінг є корисним інструментом контролінгу капіталу підприємства, особливо у ситуації, коли необхідно переглянути внутрішню ефективність діяльності підприємства та визначити нові пріоритети. Зіставлення показників фізичної, фінансової та інтелектуальної складових капіталу дозволяє зрозуміти вразливі та раціональні сторони його функціонування у порівнянні з підприємствами тієї ж галузі і регіону.

Бенчмаркінг доцільно використовувати в процесі контролінгу капіталу підприємства для постійного відстеження та впровадження кращих результатів функціонування капіталу та досвіду управління ним.

Проте для підвищення ефективності процесу контролінгу капіталу підприємства недостатнім є порівняння показників його функціонування з показниками інших підприємств. Необхідним є також створення системи моніторингу, яка забезпечить встановлення відхилень запланованих показників функціонування капіталу від фактичних та оцінку їх значущості.

3.4. Побудова системи моніторингу функціонування капіталу підприємства

Контролінг є технологією досягнення цілей на підприємстві. Принципами реалізації ідей контролінгу є постійний моніторинг, виявлення та аналіз відхилень. Суть концепції полягає у побудові внутрішньої управлінської системи підприємства, яка функціонує як саморегульований контур, що існує у будь-якому організмі: при виникненні різних відхилень від нормального (нормативно-планового) стану виникає попереджувальний сигнал, і відбувається саморегуляція [456].

Серед багатьох ефективних інструментів контролінгу у будь-якій сфері економіки і на будь-якому підприємстві завжди має місце аналіз відхилень запланованих чи нормативних показників від фактичних [455]. Постійне співставлення бажаних, запланованих величин з реальними, їх грамотна класифікація дозволяють своєчасно реагувати на зміни та приймати ефективні управлінські рішення.

Засновник німецької школи контролінгу А. Дайле визначив моніторинг відхилень як співставлення планових і фактичних величин, тобто порівняння того, що відбулося чи досягнуто, з тим, що повинно було відбутися відповідно до плану, і назвав його фундаментом контролінгу [137].

Порівняння та аналіз стимулюють процес прийняття рішень, що у свою чергу ініціює здійснення коректуючих заходів [115].

Управління на підприємстві повинно здійснюватися з орієнтацією на плани та бюджети. При цьому бажаним є максимальне виконання поставлених планів, а відповідно, і відсутність відхилень від них. Проте з іншого боку, навіть налагоджене планування не завжди може передбачити те, що прогностичні розрахунки, особливо ті, що стосуються зовнішніх умов, можуть змінюватися. У динамічному оточуючому середовищі в умовах відкритості зовнішніх ринків фактичні величини лише у виняткових випадках повністю узгоджуються із запланованими. Наявність незначних відхилень фактичного стану системи від запланованого визнається всіма експертами досить нормальним явищем [456]. Відхилення – це лише сигнали, що дозволяють покращити регулювання і які мають бути інтерпретованими зі змістовної точки зору як допомогу або сервісну функцію, що дає можливість додаткового навчання. Відсутність відхилень може свідчити про те, що підприємство знаходиться у стані

стагнації і не використовує додаткові або неявні можливості ринку. Тому аналіз відхилень – важлива частина система контролінгу функціонування капіталу підприємства.

Необхідно уважно стежити за абсолютними, відносними, селективними, кумулятивними, орієнтованими на часовому горизонті відхиленнями.

Абсолютні відхилення визначаються як арифметична різниця між двома величинами, наприклад, між фактично досягнутим результатом та запланованим значенням показника. Особливу проблему для абсолютних відхилень становлять знаки та неоднозначність їх сприйняття всіма споживачами інформації.

Відносні відхилення розраховуються у процентному відношенні абсолютного відхилення до заданої величини. Аналіз таких відносних відхилень дає можливість краще розпізнати та побудувати залежності між досліджуваними показниками.

Селективні відхилення – це відхилення на певних часових інтервалах. Їх розраховують для того, щоб керуючись виявленими відмінностями, виявити їх вплив на розвиток підприємства в майбутньому.

Кумулятивні відхилення дозволяють продемонструвати зростання відхилення від мети з кожним новим часовим інтервалом, а також очікуване розходження з планом на кінець року.

Орієнтовані на часовому горизонті відхилення використовуються контролерами для аналізу тенденцій розвитку підприємства та його окремих функціональних елементів. Співставлення показників різних періодів дає можливість аналітику використовувати досвід вже реалізованих заходів та побачити його реальну ефективність. Тобто аналіз відхилень у минулому допомагає уникнути аналогічних ситуацій у майбутньому.

На основі оперативної інформації контролери повинні прогнозувати очікувані на кінець звітної періоду значення показників, тобто провести порівняння планових показників і прогнозних.

Таким чином, у практиці роботи контролерів присутній аналіз великої кількості різних відхилень. Проте контролер не може аналізувати всі відхилення. Контрольованість повинна бути обмежена економічною доцільністю. Отже, немає необхідності визначати кожне можливе відхилення на кожному часовому інтервалі та проводити їх глибокий аналіз, а потрібно лише оцінити значущість відхилень, використовуючи ряд критеріїв.

Варто встановити критичну величину відхилень показників. При цьому слід ураховувати, що необхідно відстежити, чи обумовлені ці відхилення діяльністю підприємства, або вони не залежать безпосередньо від підприємства [58].

Першорядним критерієм для оцінки відхилень є їх допустима межа [456]. Відповідно до цього критерію аналіз відхилень починається тільки коли окремі величини або агреговані показники перевищили встановлені допустимі межі. Для оцінки селективних відхилень найчастіше використовуються допустимі межі, які можуть визначатися в процентах або в абсолютних значеннях. При цьому обов'язково досліджуються як від'ємні, так і позитивні відхилення. Якщо від'ємні відхилення ведуть до невиконання поставлених цілей, то позитивні свідчать про шанси отримання додаткового прибутку. Необхідність аналізу позитивних відхилень визначається тим, що наявність цих відхилень може бути обумовлена якимись системними факторами, впливаючи на які можна підвищити цей позитивний ефект.

Для кумулятивних відхилень слід установлювати нелінійні допустимі межі, які будуть звужуватись до закінчення року. Чим вужчими є допустимі межі, тим більше відхилень необхідно досліджувати.

Щоб уникнути зайвої деталізації, відхилення необхідно оцінювати у зв'язку з їх впливом на прибуток. Таким чином, вплив відхилень на прибуток є другим критерієм для їх оцінки.

Самі величини відхилень свідчать якоюсь мірою про якість планування, реалізації запланованої діяльності та дотриманні бюджетної дисципліни. Проте самі по собі відхилення ще нічого не говорять про вплив на величину прибутку. Тому інтенсивність аналізу відхилень повинна враховувати їх значення при формуванні прибутку підприємства.

Метою розробки системи моніторингу функціонування капіталу підприємства є своєчасне встановлення відхилення від нормативів і планових показників; виявлення й аналіз причин, що спричиняють ці відхилення, а також розробка пропозицій щодо відповідного коригування окремих напрямів діяльності.

Система моніторингу (або "система спостереження") є основою контролінгу, найбільш активною частиною його механізму [273]. Система моніторингу функціонування капіталу становить постійне спостереження за підконтрольними показниками, що характеризують фізичну, фінансову

та інтелектуальну складові капіталу, за розмірами відхилень фактичних результатів від передбачених і виявленням причин цих відхилень.

Систему моніторингу підконтрольних показників функціонування капіталу можна побудувати за такими основними етапами [42; 273].

1. Створення системи інформативних показників функціонування капіталу підприємства за кожною його складовою, що заснована на даних фінансового й управлінського обліку.

Ця система становить первинну інформаційну базу спостереження, необхідну для наступного розрахунку агрегованих аналітичних показників, що характеризують фізичну, фінансову та інтелектуальну складові. Їх склад було сформовано у п. 3.1.

2. Обґрунтування узагальнюючих показників, які відображають фактичні результати досягнення кількісних стандартів контролю, що здійснюється в чіткій відповідності із системою показників функціонування капіталу. При цьому забезпечується повна порівнянність кількісного виразу встановлених стандартів і підконтрольних аналітичних показників.

У процесі розробки такої системи будуються алгоритми розрахунку узагальнюючих аналітичних показників з використанням первинної інформаційної бази спостереження і методів аналізу.

На цьому етапі також відбувається формування системи пріоритетів підконтрольних показників. Уся система показників надходить до сфери контролінгу і ранжується за значущістю. За системою пріоритетів першого рівня відбираються найважливіші показники, потім формуються пріоритети другого рівня, які знаходяться у факторному зв'язку з показниками першого рівня і т. д. Такий підхід полегшує аналіз і пояснення причин відхилень фактичних значень показників від передбачених планами, завданнями або нормативами. Зазначені системи можуть мати різноманітний характер і виділяти пріоритети: для окремих центрів відповідальності; для різних напрямів операційної та фінансової діяльності; для різних аспектів використання ресурсів [271].

У роботі в якості узагальнюючих показників виступають таксономічні показники за кожною функціональною формою: фізичною, фінансовою та інтелектуальною.

3. Визначення структури і показників форм контрольних звітів (рапортів) виконавців з метою формування системи носіїв контрольної інформації. Для забезпечення ефективності контролінгу така форма звіту повинна бути стандартизована і містити таку інформацію [271; 273]:

фактично досягнуте значення контрольованого показника (у зіставленні з передбаченим);

розмір відхилення фактично досягнутого значення контрольованого показника від передбаченого;

факторне розкладання розміру відхилення (якщо контрольований показник піддається кількісному розкладанню на окремі складові);

пояснення причин негативних відхилень по показнику в цілому й окремим його складовим;

встановлення осіб, винних у негативному відхиленні показника, якщо це відхилення викликане внутрішніми факторами діяльності підприємства;

форма стандартного контрольованого звіту (рапорту) виконавця.

Слід розглянути абсолютні відхилення фактичних узагальнюючих показників від планових у динаміці за кожною функціональною формою капіталу підприємства: фізичною, фінансовою та інтелектуальною (табл. 3.19).

Як видно з даних, за фізичною та фінансовою складовими капіталу всіх досліджуваних підприємств спостерігаються негативні відхилення фактичних значень від планових, за інтелектуальною складовою більшість відхилень є позитивними.

Таблиця 3.19

Динаміка абсолютних відхилень фактичних та планових узагальнюючих показників функціонування капіталу підприємств

Показники Підприємства	Роки	Узагальнюючий показник функціонування фізичного капіталу			Узагальнюючий показник функціонування фінансового капіталу			Узагальнюючий показник функціонування інтелектуального капіталу		
		планові значення	фактичні значення	відхилення	планові значення	фактичні значення	відхилення	планові значення	фактичні значення	відхилення
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Підприємство 1	2008	0,535	0,446	-0,089	0,405	0,259	-0,146	0,397	0,385	-0,012
	2009	0,540	0,485	-0,055	0,375	0,320	-0,055	0,385	0,398	0,013
	2010	0,573	0,484	-0,089	0,458	0,336	-0,122	0,374	0,370	-0,004
	2011	0,580	0,492	-0,088	0,444	0,304	-0,139	0,384	0,410	0,026
	2012	0,626	0,608	-0,018	0,396	0,299	-0,097	0,382	0,368	-0,014
Підприємство 2	2008	0,529	0,459	-0,070	0,289	0,296	0,007	0,329	0,349	0,020
	2009	0,529	0,457	-0,072	0,381	0,321	-0,060	0,339	0,345	0,006
	2010	0,520	0,454	-0,066	0,391	0,290	-0,101	0,335	0,345	0,010
	2011	0,513	0,437	-0,076	0,347	0,261	-0,086	0,357	0,379	0,022
	2012	0,507	0,466	-0,040	0,324	0,265	-0,059	0,394	0,368	-0,026

Закінчення табл. 3.19

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Підприємство 3	2008	0,474	0,421	-0,054	0,276	0,227	-0,049	0,365	0,370	0,005
	2009	0,469	0,395	-0,074	0,268	0,227	-0,042	0,360	0,363	0,003
	2010	0,468	0,424	-0,044	0,270	0,233	-0,037	0,348	0,358	0,010
	2011	0,478	0,421	-0,057	0,289	0,255	-0,034	0,350	0,353	0,002
	2012	0,470	0,397	-0,073	0,289	0,246	-0,042	0,334	0,332	-0,002
Підприємство 4	2008	0,570	0,478	-0,092	0,294	0,235	-0,059	0,406	0,387	-0,020
	2009	0,553	0,466	-0,087	0,274	0,215	-0,058	0,408	0,379	-0,028
	2010	0,575	0,509	-0,066	0,238	0,207	-0,031	0,398	0,385	-0,013
	2011	0,542	0,454	-0,087	0,255	0,233	-0,021	0,399	0,351	-0,048
	2012	0,513	0,459	-0,054	0,224	0,110	-0,114	0,418	0,360	-0,058
Підприємство 5	2008	0,480	0,419	-0,061	0,376	0,226	-0,150	0,459	0,416	-0,043
	2009	0,471	0,420	-0,051	0,326	0,250	-0,077	0,432	0,418	-0,014
	2010	0,482	0,425	-0,056	0,289	0,234	-0,055	0,442	0,439	-0,003
	2011	0,509	0,444	-0,065	0,280	0,231	-0,049	0,468	0,471	0,003
	2012	0,487	0,403	-0,084	0,280	0,211	-0,069	0,480	0,462	-0,018
Підприємство 6	2008	0,547	0,462	-0,085	0,214	0,203	-0,010	0,315	0,318	0,003
	2009	0,552	0,459	-0,093	0,240	0,238	-0,003	0,323	0,327	0,005
	2010	0,538	0,476	-0,061	0,267	0,233	-0,033	0,326	0,336	0,010
	2011	0,553	0,490	-0,063	0,269	0,251	-0,017	0,334	0,343	0,009
	2012	0,584	0,321	-0,262	0,313	0,260	-0,053	0,340	0,356	0,016
Підприємство 7	2008	0,488	0,442	-0,045	0,302	0,260	-0,042	0,323	0,314	-0,008
	2009	0,497	0,442	-0,055	0,314	0,268	-0,047	0,304	0,321	0,017
	2010	0,498	0,429	-0,069	0,315	0,265	-0,050	0,312	0,332	0,020
	2011	0,491	0,434	-0,057	0,295	0,243	-0,052	0,319	0,337	0,019
	2012	0,488	0,435	-0,053	0,308	0,271	-0,037	0,321	0,339	0,018
Підприємство 8	2008	0,512	0,453	-0,059	0,288	0,234	-0,053	0,406	0,397	-0,010
	2009	0,505	0,438	-0,067	0,262	0,216	-0,047	0,379	0,371	-0,008
	2010	0,487	0,434	-0,053	0,265	0,227	-0,038	0,374	0,396	0,022
	2011	0,486	0,438	-0,048	0,312	0,268	-0,044	0,406	0,420	0,014
	2012	0,494	0,441	-0,053	0,337	0,237	-0,101	0,424	0,426	0,002
Підприємство 9	2008	0,629	0,533	-0,096	0,369	0,263	-0,106	0,523	0,509	-0,014
	2009	0,645	0,542	-0,103	0,347	0,277	-0,070	0,506	0,444	-0,062
	2010	0,670	0,561	-0,109	0,361	0,299	-0,062	0,449	0,432	-0,017
	2011	0,696	0,567	-0,128	0,399	0,334	-0,064	0,475	0,505	0,030
	2012	0,738	0,619	-0,120	0,430	0,344	-0,085	0,528	0,546	0,018
Підприємство 10	2008	0,669	0,505	-0,164	0,393	0,292	-0,101	0,377	0,329	-0,048
	2009	0,612	0,498	-0,113	0,321	0,242	-0,079	0,321	0,312	-0,010
	2010	0,624	0,534	-0,091	0,271	0,238	-0,034	0,330	0,365	0,035
	2011	0,653	0,538	-0,115	0,275	0,239	-0,036	0,343	0,377	0,035
	2012	0,662	0,542	-0,120	0,276	0,229	-0,047	0,369	0,409	0,040

Отже, слід приділити більшу увагу аналізу причин відхилень саме фізичного та інтелектуального капіталу.

Проте з наведеної таблиці важко визначити процентне співвідношення відхилень із запланованою величиною узагальнюючих показників, що є необхідним для прийняття управлінських рішень та розробки коректуючих заходів.

Доцільним є також аналіз відхилень фактичних значень узагальнюючих показників функціонування капіталу підприємств з середніми за вибіркою (табл. 3.20).

Таблиця 3.20

Динаміка абсолютних відхилень фактичних та середніх за вибіркою узагальнюючих показників функціонування капіталу підприємств

Показники Підприємства	Роки	Узагальнюючий показник функціонування фізичного капіталу			Узагальнюючий показник функціонування фінансового капіталу			Узагальнюючий показник функціонування інтелектуального капіталу		
		середні значення	фактичні значення	відхилення	середні значення	фактичні значення	відхилення	середні значення	фактичні значення	відхилення
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Підприємство 1	2008	0,461	0,446	-0,015	0,248	0,259	0,011	0,374	0,385	0,011
	2009	0,458	0,485	0,027	0,255	0,320	0,065	0,366	0,398	0,032
	2010	0,471	0,484	0,013	0,254	0,336	0,083	0,374	0,370	-0,004
	2011	0,469	0,492	0,023	0,260	0,304	0,044	0,391	0,410	0,018
	2012	0,461	0,608	0,148	0,238	0,299	0,061	0,392	0,368	-0,024
Підприємство 2	2008	0,461	0,459	-0,001	0,248	0,296	0,048	0,374	0,349	-0,025
	2009	0,458	0,457	-0,002	0,255	0,321	0,066	0,366	0,345	-0,021
	2010	0,471	0,454	-0,016	0,254	0,290	0,037	0,374	0,345	-0,029
	2011	0,469	0,437	-0,032	0,260	0,261	0,001	0,391	0,379	-0,012
	2012	0,461	0,466	0,006	0,238	0,265	0,027	0,392	0,368	-0,024
Підприємство 3	2008	0,461	0,421	-0,040	0,248	0,227	-0,021	0,374	0,370	-0,004
	2009	0,458	0,395	-0,064	0,255	0,227	-0,028	0,366	0,363	-0,003
	2010	0,471	0,424	-0,047	0,254	0,233	-0,021	0,374	0,358	-0,016
	2011	0,469	0,421	-0,049	0,260	0,255	-0,005	0,391	0,353	-0,038
	2012	0,461	0,397	-0,064	0,238	0,246	0,008	0,392	0,332	-0,060
Підприємство 4	2008	0,461	0,478	0,018	0,248	0,235	-0,013	0,374	0,387	0,013
	2009	0,458	0,466	0,008	0,255	0,215	-0,040	0,366	0,379	0,014
	2010	0,471	0,509	0,038	0,254	0,207	-0,046	0,374	0,385	0,011
	2011	0,469	0,454	-0,015	0,260	0,233	-0,027	0,391	0,351	-0,040
	2012	0,461	0,459	-0,002	0,238	0,110	-0,129	0,392	0,360	-0,032
Підприємство 5	2008	0,461	0,419	-0,042	0,248	0,226	-0,022	0,374	0,416	0,043
	2009	0,458	0,420	-0,039	0,255	0,250	-0,005	0,366	0,418	0,053
	2010	0,471	0,425	-0,046	0,254	0,234	-0,020	0,374	0,439	0,065
	2011	0,469	0,444	-0,025	0,260	0,231	-0,029	0,391	0,471	0,080
	2012	0,461	0,403	-0,058	0,238	0,211	-0,027	0,392	0,462	0,070
Підприємство 6	2008	0,461	0,462	0,001	0,248	0,203	-0,045	0,374	0,318	-0,056
	2009	0,458	0,459	0,001	0,255	0,238	-0,017	0,366	0,327	-0,038
	2010	0,471	0,476	0,006	0,254	0,233	-0,020	0,374	0,336	-0,038
	2011	0,469	0,490	0,020	0,260	0,251	-0,009	0,391	0,343	-0,048
	2012	0,461	0,321	-0,139	0,238	0,260	0,021	0,392	0,356	-0,036

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Підприємство 7	2008	0,461	0,442	-0,018	0,248	0,260	0,012	0,374	0,314	-0,059
	2009	0,458	0,442	-0,017	0,255	0,268	0,013	0,366	0,321	-0,044
	2010	0,471	0,429	-0,042	0,254	0,265	0,012	0,374	0,332	-0,043
	2011	0,469	0,434	-0,036	0,260	0,243	-0,017	0,391	0,337	-0,054
	2012	0,461	0,435	-0,026	0,238	0,271	0,033	0,392	0,339	-0,053
Підприємство 8	2008	0,461	0,453	-0,008	0,248	0,234	-0,014	0,374	0,397	0,023
	2009	0,458	0,438	-0,020	0,255	0,216	-0,039	0,366	0,371	0,006
	2010	0,471	0,434	-0,037	0,254	0,227	-0,027	0,374	0,396	0,022
	2011	0,469	0,438	-0,031	0,260	0,268	0,008	0,391	0,420	0,029
	2012	0,461	0,441	-0,020	0,238	0,237	-0,002	0,392	0,426	0,034
Підприємство 9	2008	0,461	0,533	0,072	0,248	0,263	0,015	0,374	0,509	0,136
	2009	0,458	0,542	0,083	0,255	0,277	0,022	0,366	0,444	0,078
	2010	0,471	0,561	0,090	0,254	0,299	0,045	0,374	0,432	0,058
	2011	0,469	0,567	0,098	0,260	0,334	0,074	0,391	0,505	0,114
	2012	0,461	0,619	0,158	0,238	0,344	0,106	0,392	0,546	0,154
Підприємство 10	2008	0,461	0,505	0,044	0,248	0,292	0,044	0,374	0,329	-0,044
	2009	0,458	0,498	0,040	0,255	0,242	-0,012	0,366	0,312	-0,054
	2010	0,471	0,534	0,063	0,254	0,238	-0,016	0,374	0,365	-0,009
	2011	0,469	0,538	0,068	0,260	0,239	-0,021	0,391	0,377	-0,014
	2012	0,461	0,542	0,082	0,238	0,229	-0,010	0,392	0,409	0,017

Динаміка відхилень фактичних значень узагальнюючих показників функціонування капіталу підприємств від середніх відрізняється від динаміки відхилень від планових значень.

Так, Підприємство 1 та Підприємство 9 мають позитивні відхилення за всіма формами капіталу – фізичній, фінансовій та інтелектуальній, Підприємство 3 – негативні, а інші підприємства характеризуються відставанням функціонування однієї або двох складових. Для Підприємства 2 та Підприємства 7 – це фізична та інтелектуальна складові, для Підприємства 4 – фінансова складова, для Підприємства 5 та Підприємства 8 – фізична і фінансова складові, для Підприємства 6 та Підприємства 10 – фінансова та інтелектуальна складові.

Отже, майже всі підприємства не досягли планових значень показників функціонування капіталу, проте нижче середніх спостерігаються узагальнюючі значення окремих складових капіталу. Тобто можна припустити, що підприємствам слід удосконалити систему планування.

4. Визначення контрольних періодів по кожному виду контролінгу і кожній групі контрольованих показників. Конкретизація контрольного періоду за видами контролінгу і групами показників визначається "терміновістю реагування", необхідною для ефективного управління капіталом на

даному підприємстві. Для оперативного контролінгу доцільно встановлювати щоденні, тижневі, місячні, квартальні періоди на основі індикаторів оперативного попередження (див. п. 3.2), для стратегічного контролінгу – річні дані узагальнюючих показників функціонування капіталу за кожною його складовою.

5. Встановлення розмірів відхилень фактичних результатів підконтрольних показників від установлених стандартів, здійснюване як в абсолютних, так і відносних показниках. Оскільки кожен показник міститься в контрольних звітах виконавців, на даній стадії він агрегується в рамках підприємства в цілому. При цьому за відносними показниками всі відхилення розділяються на три групи [271; 273; 382]: додатне відхилення; від'ємне "допустиме" відхилення; від'ємне "критичне" відхилення.

Для проведення такої градації на кожному підприємстві повинен бути визначений критерій "критичних" відхилень, що має бути диференційований по контрольних періодах. В якості критерію "критичного" відхилення може бути прийняте відхилення в розмірі 20 і більше відсотків по тижневому (декадному) контрольному періоду; 15 і більше відсотків по місячному періоду; 10 і більше відсотків по квартальному і річному періодах [54; 273; 382].

З метою визначення критичних відхилень узагальнюючих показників функціонування капіталу на досліджуваних підприємствах слід виконати аналіз відносних відхилень фактичних значень від планових та середніх за вибіркою (табл. 3.21).

Таблиця 3.21

Динаміка відносних відхилень фактичних та запланованих значень узагальнюючих показників функціонування капіталу підприємств

Показники Підприємства	Роки	Узагальнюючий показник функціонування фізичного капіталу			Узагальнюючий показник функціонування фінансового капіталу			Узагальнюючий показник функціонування інтелектуального капіталу		
		планові значення	фактичні значення	відхилення, %	планові значення	фактичні значення	відхилення, %	планові значення	фактичні значення	відхилення, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Підприємство 1	2008	0,535	0,446	-16,66	0,405	0,259	-36,02	0,397	0,385	-3,14
	2009	0,540	0,485	-10,16	0,375	0,320	-14,71	0,385	0,398	3,34
	2010	0,573	0,484	-15,50	0,458	0,336	-26,60	0,374	0,370	-1,12
	2011	0,580	0,492	-15,21	0,444	0,304	-31,44	0,384	0,410	6,80
	2012	0,626	0,608	-2,84	0,396	0,299	-24,46	0,382	0,368	-3,65

Закінчення табл. 3.21

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Підприємство 2	2008	0,529	0,459	-13,18	0,289	0,296	2,48	0,329	0,349	5,99
	2009	0,529	0,457	-13,59	0,381	0,321	-15,71	0,339	0,345	1,92
	2010	0,520	0,454	-12,67	0,391	0,290	-25,77	0,335	0,345	3,06
	2011	0,513	0,437	-14,77	0,347	0,261	-24,80	0,357	0,379	6,25
	2012	0,507	0,466	-7,92	0,324	0,265	-18,24	0,394	0,368	-6,63
Підприємство 3	2008	0,474	0,421	-11,29	0,276	0,227	-17,76	0,365	0,370	1,31
	2009	0,469	0,395	-15,88	0,268	0,227	-15,50	0,360	0,363	0,83
	2010	0,468	0,424	-9,43	0,270	0,233	-13,83	0,348	0,358	2,95
	2011	0,478	0,421	-12,01	0,289	0,255	-11,86	0,350	0,353	0,64
	2012	0,470	0,397	-15,53	0,289	0,246	-14,59	0,334	0,332	-0,71
Підприємство 4	2008	0,570	0,478	-16,11	0,294	0,235	-20,14	0,406	0,387	-4,88
	2009	0,553	0,466	-15,70	0,274	0,215	-21,38	0,408	0,379	-6,98
	2010	0,575	0,509	-11,51	0,238	0,207	-13,00	0,398	0,385	-3,19
	2011	0,542	0,454	-16,13	0,255	0,233	-8,44	0,399	0,351	-11,96
	2012	0,513	0,459	-10,53	0,224	0,110	-51,04	0,418	0,360	-13,87
Підприємство 5	2008	0,480	0,419	-12,70	0,376	0,226	-39,97	0,459	0,416	-9,33
	2009	0,471	0,420	-10,83	0,326	0,250	-23,50	0,432	0,418	-3,15
	2010	0,482	0,425	-11,72	0,289	0,234	-19,08	0,442	0,439	-0,62
	2011	0,509	0,444	-12,73	0,280	0,231	-17,44	0,468	0,471	0,69
	2012	0,487	0,403	-17,32	0,280	0,211	-24,66	0,480	0,462	-3,80
Підприємство 6	2008	0,547	0,462	-15,49	0,214	0,203	-4,80	0,315	0,318	0,83
	2009	0,552	0,459	-16,89	0,240	0,238	-1,07	0,323	0,327	1,40
	2010	0,538	0,476	-11,39	0,267	0,233	-12,47	0,326	0,336	3,20
	2011	0,553	0,490	-11,47	0,269	0,251	-6,49	0,334	0,343	2,74
	2012	0,584	0,321	-44,94	0,313	0,260	-17,07	0,340	0,356	4,56
Підприємство 7	2008	0,488	0,442	-9,31	0,302	0,260	-13,79	0,323	0,314	-2,58
	2009	0,497	0,442	-11,14	0,314	0,268	-14,80	0,304	0,321	5,59
	2010	0,498	0,429	-13,92	0,315	0,265	-15,73	0,312	0,332	6,36
	2011	0,491	0,434	-11,61	0,295	0,243	-17,58	0,319	0,337	5,83
	2012	0,488	0,435	-10,95	0,308	0,271	-12,07	0,321	0,339	5,49
Підприємство 8	2008	0,512	0,453	-11,56	0,288	0,234	-18,53	0,406	0,397	-2,39
	2009	0,505	0,438	-13,24	0,262	0,216	-17,77	0,379	0,371	-2,00
	2010	0,487	0,434	-10,94	0,265	0,227	-14,39	0,374	0,396	5,96
	2011	0,486	0,438	-9,81	0,312	0,268	-14,03	0,406	0,420	3,33
	2012	0,494	0,441	-10,82	0,337	0,237	-29,82	0,424	0,426	0,50
Підприємство 9	2008	0,629	0,533	-15,28	0,369	0,263	-28,67	0,523	0,509	-2,60
	2009	0,645	0,542	-15,98	0,347	0,277	-20,22	0,506	0,444	-12,25
	2010	0,670	0,561	-16,30	0,361	0,299	-17,19	0,449	0,432	-3,78
	2011	0,696	0,567	-18,45	0,399	0,334	-16,10	0,475	0,505	6,21
	2012	0,738	0,619	-16,19	0,430	0,344	-19,89	0,528	0,546	3,42
Підприємство 10	2008	0,669	0,505	-24,50	0,393	0,292	-25,71	0,377	0,329	-12,62
	2009	0,612	0,498	-18,53	0,321	0,242	-24,49	0,321	0,312	-2,99
	2010	0,624	0,534	-14,52	0,271	0,238	-12,42	0,330	0,365	10,60
	2011	0,653	0,538	-17,62	0,275	0,239	-13,01	0,343	0,377	10,09
	2012	0,662	0,542	-18,12	0,276	0,229	-17,15	0,369	0,409	10,74

За узагальнюючим показником, що характеризує фізичну складову капіталу, спостерігаються негативні відхилення фактичних значень від планових (більш ніж 10 %) на всіх підприємствах, за винятком окремих періодів. Так, Підприємство 1 у 2011 р. мало відхилення від плану на

рівні -2,8 %, яке не може вважатись критичним, як і у Підприємства 2 (-7,9 %). Найбільші відхилення від запланованих показників мають Підприємство 9 та Підприємство 10, проте порівняно із середніми значеннями фактичні відхилення є позитивними, причому також більше 10 %. Система планування на цих підприємствах потребує удосконалення, оскільки стандарти функціонування фізичного капіталу завищені. Те ж саме можна сказати і про Підприємство 1. Найменші відхилення від запланованих показників мають Підприємство 7 і Підприємство 8, і відхилення від середніх також є незначними, що може свідчить про адекватну систему планування.

Подібна ситуація характерна і для узагальнюючого показника, що характеризує фінансову складову капіталу підприємств: значні розбіжності між фактичними значеннями та плановими і середніми спостерігаються у Підприємства 1 та Підприємства 9. При цьому відхилення від планових значень є негативними, а від середніх за вибіркою – позитивними. Майже на всіх підприємствах протягом п'яти періодів спостерігаються відхилення, що можуть вважатися критичними, окрім Підприємства 2 у 2007 р. (+2,5 %), Підприємства 4 у 2010 р. (-8,4 %), Підприємства 6 у 2007, 2008 та 2010 роках. Найменші відхилення фактичних значень від планових, а також планових і середніх має саме це підприємство.

Динаміка відхилень узагальнюючих показників інтелектуального капіталу відрізняється від відхилень показників фізичного та фінансового капіталу. Так, критичних негативних відхилень значно менше – у Підприємства 4 у 2010 – 2011 рр., у Підприємства 9 у 2008 р. та у Підприємства 10.

При цьому Підприємство 1, Підприємство 5, Підприємство 8 та Підприємство 9 мають рівень функціонування інтелектуального капіталу вищий за середній, оскільки відхилення фактичних значень від середніх є позитивними. Найбільші розбіжності між плановими і середніми значеннями узагальнюючого показника інтелектуального капіталу мають майже всі підприємства, окрім Підприємства 1 та Підприємства 8.

Отже, можна зробити висновок не лише про наявність критичних негативних відхилень показників функціонування капіталу майже в усіх підприємств, а і про недосконалість планування, що є однією з найважливіших функцій контролінгу.

Проте, "критичні" відхилення у розмірі 10 % спеціалістами з контролінгу було визначено без урахування галузевої специфіки діяльності підприємств та функціонування капіталу у фізичній, фінансовій та інтелектуальній формах. Тому у сучасних економічних умовах, а також з урахуванням відмінностей діяльності підприємств різних галузей, необхідно додатково обґрунтувати рівні відносних негативних відхилень узагальнюючих показників функціонування капіталу. Для цього доцільно використати метод кластерного аналізу, який належить до методів багатовимірного статистичного аналізу.

У дослідженні використовувалися відносні відхилення узагальнюючих показників функціонування капіталу від запланованих, розраховані на прикладі десяти машинобудівних підприємств Харківського регіону (див. табл. 3.21).

Результатом багатовимірного угруповання в кластерному аналізі є розподіл сукупності спостережень на однорідні групи. У процесі багатовимірного угруповання досліджується структура сукупності. Виходячи з того, що кожний з n рівнів відносних негативних відхилень узагальнюючих показників функціонування капіталу підприємств характеризується набором з m показників, слід виділити однорідні рівні. Техніка кластерного аналізу базується на поняттях подібності об'єктів. Підбором найбільше "схожих" одиниць (елементів) виконується розподіл сукупності на групи (кластери, класи, таксони). На відміну від комбінаційних угруповань, кластерний аналіз приводить до розбивки на групи з урахуванням ознак, що групуються. При цьому строго аналітично не вказуються чіткі границі кожної групи (це право залишається за особою, що приймає рішення), а також невідомо заздалегідь, скільки груп доцільно виділити в досліджуваній сукупності [310].

Для визначення рівнів відносних негативних відхилень узагальнюючих показників функціонування капіталу підприємств застосовано метод Уорда (Ward), відповідно до якого два кластери вважаються найбільш близькими, якщо при їхньому об'єднанні мінімізується збільшення загальної дисперсії. Відстань між об'єктами при цьому передбачається середнім евклідовим:

$$d_{ij} = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (z_{ik} - z_{jk})^2}. \quad (3.5)$$

Метод Уорда приводить до утворення кластерів приблизно рівних розмірів з мінімальною внутрішньокластерною варіацією. З точки зору автора, метод Уорда є найбільш доцільним для розбивки відносних

негативних відхилень узагальнюючих показників функціонування капіталу підприємств на групи. Для розв'язання цієї задачі було використано статистичний пакет Statistica 6, що дозволяє виконувати розрахунки за декількома методиками кластерного аналізу, у тому числі і за методом Уорда.

Отримані результати кластерного аналізу у графічному вигляді подано на рис. 3.3.

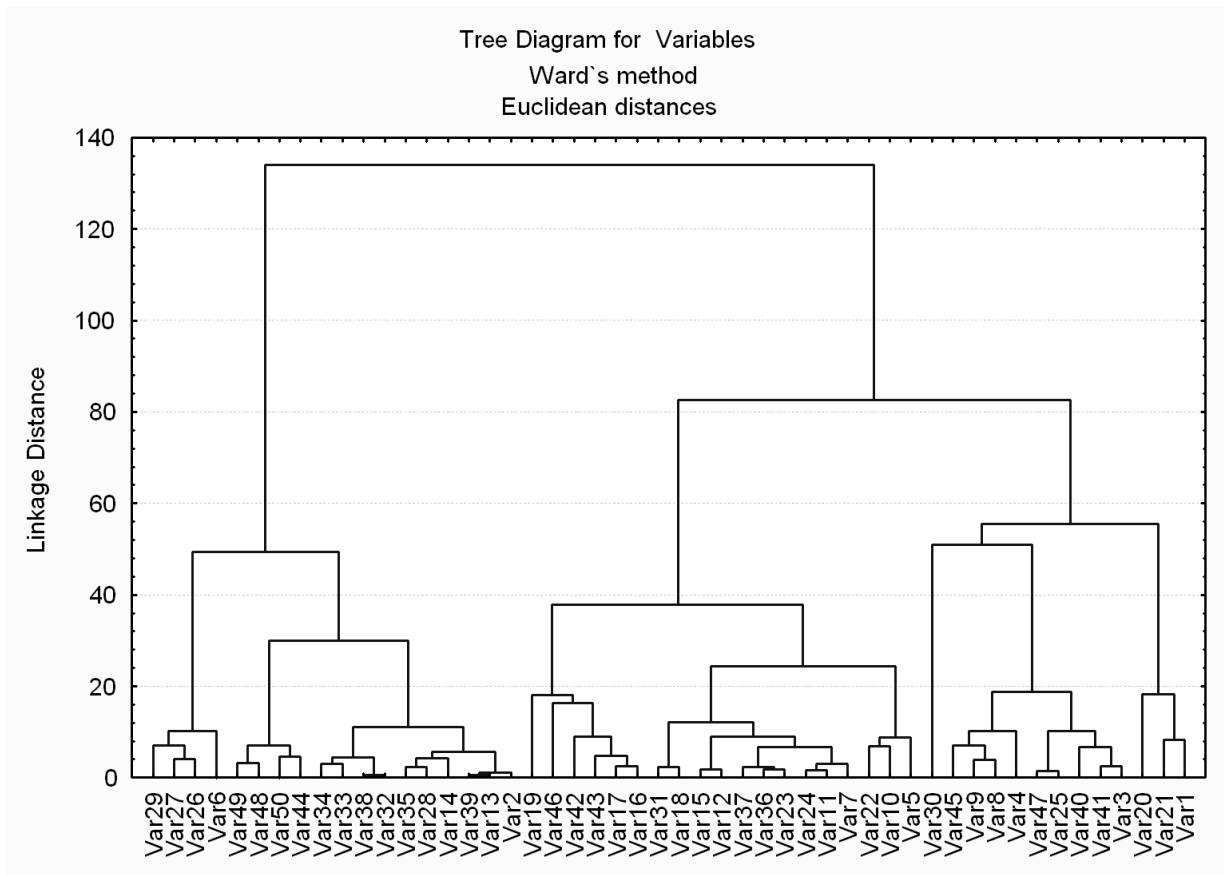


Рис. 3.3. Групи однорідних рівнів відносних від'ємних відхилень узагальнюючих показників функціонування капіталу підприємств

Таким чином, за результатами кластерного аналізу відокремлено 3 групи. На основі розрахунку середніх відхилень за кожним кластером можна виділити такі граничні рівні відносних негативних відхилень узагальнюючих показників функціонування капіталу підприємств (табл. 3.22).

Аналізуючи динаміку відносних відхилень фактичних та запланованих значень узагальнюючих показників функціонування підприємств (див. табл. 3.21) та з урахуванням побудованих інтервалів їх зміни (табл. 3.22), можна зробити такі висновки.

Рівні відносних від'ємних відхилень узагальнюючих показників функціонування капіталу підприємств за результатами кластерного аналізу

Показник	Інтервал рівня відносного від'ємного відхилення узагальнюючих показників функціонування капіталу підприємства, %		
	низьке	допустиме	критичне
Узагальнюючий показник функціонування фізичного капіталу	від -0,1 до -13,0	від -13,0 до -15,0	від -15,0 до -17,0
Узагальнюючий показник функціонування фінансового капіталу	від -0,1 до -12,0	від -12,0 до -18,0	від -18,0 до -28,0
Узагальнюючий показник функціонування інтелектуального капіталу	від -0,1 до -0,5	від -0,5 до -4,0	від -4,0 до -6,0

Найбільша кількість критичних негативних відхилень спостерігається у функціонуванні фізичного та фінансового капіталу підприємств. Значні розміри відхилень фактичних та запланованих значень показників фізичного капіталу мають місце у Підприємства 1, Підприємства 4, Підприємства 6, Підприємства 9 та Підприємства 10. Що стосується функціонування фінансового капіталу, можна виділити наявність критичних відхилень у Підприємства 1, Підприємства 2, Підприємства 4, Підприємства 5 та Підприємства 9. Показники функціонування інтелектуального капіталу підприємств в основному мають позитивні та допустимі відносні відхилення від запланованих значень, крім Підприємства 4.

6. Виявлення основних причин відхилень фактичних результатів підконтрольних показників від установлених стандартів, проведене по підприємству в цілому і по окремих "центрах відповідальності". У процесі такого аналізу виділяються і розглядаються ті показники контролінгу функціонування капіталу, по яких спостерігаються критичні відхилення від цільових нормативів, завдань поточних планів і бюджетів. По кожному "критичному" відхиленню повинні бути виявлені причини, що їх викликали. У процесі здійснення такого аналізу використовуються відповідні розділи контрольних звітів виконавців.

Для виявлення причин відхилень узагальнюючих показників функціонування капіталу підприємства доцільно використовувати часткові показники, що характеризують фізичну, фінансову та інтелектуальну складові. Склад часткових показників обґрунтований у п. 3.1. Оскільки найбільші відхилення за всіма складовими має Підприємство 10, слід розглянути відхилення фактичних від запланованих показників саме для цього підприємства (табл. 3.23).

Таблиця 3.23

**Відхилення часткових показників функціонування капіталу
від запланованих Підприємства 10**

Показники	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.
1	2	3	4	5	6
Фізична складова капіталу підприємства					
Темп зростання основних фондів	0,042	-0,042	-0,001	-0,041	0,043
Коефіцієнт приросту основного капіталу	0,007	-0,027	-0,001	-0,028	0,039
Частка основних засобів в активах	-0,033	-0,012	0,026	-0,013	-0,003
Оборотність товарно-матеріальних запасів	-1,689	-0,326	0,776	0,102	-0,418
Фондовіддача	-2,070	0,174	0,419	0,518	-0,206
Ресурсовіддача	-0,931	-0,072	0,324	0,132	-0,179
Коефіцієнт накопичення амортизації	-0,006	0,003	0,020	0,011	-0,001
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,053	-0,012	-0,022	-0,018	-0,013
Фінансова складова капіталу підприємства					
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,048	0,226	0,110	0,213	0,293
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	-0,020	-0,062	-0,024	-0,034	-0,033
Фінансова складова капіталу підприємства					
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	-0,093	-0,063	-0,097	-0,190	-0,173
Темп зростання капіталу	0,150	-0,326	-0,116	0,087	-0,007
Темп зростання власного капіталу	0,010	-0,375	-0,037	0,040	-0,019
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,013	-0,005	0,002	0,009	-0,005
Коефіцієнт платоспроможності	0,011	0,004	-0,001	-0,004	-0,003
Коефіцієнт грошового потоку	0,001	-0,006	0,002	0,008	-0,020

Закінчення табл. 3.23

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт маневреності власних коштів	-0,069	-0,030	-0,113	-0,213	-0,451
Коефіцієнт стійкого фінансування	-0,022	-0,062	-0,020	-0,038	-0,009
Коефіцієнт валового доходу	-0,042	0,024	0,010	-0,010	0,001
Коефіцієнт оборотності активів	-0,894	-0,014	0,297	0,077	-0,086
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	-16,368	-1,325	2,700	-1,326	3,795
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	-2,669	-0,547	1,165	0,020	-1,696
Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку від операційної діяльності	0,008	-0,072	0,128	-0,039	-0,004
Інтелектуальна складова капіталу підприємства					
Ефективність використання праці	-1,840	-1,700	0,756	1,451	1,139
Рентабельність праці	-0,391	-0,039	-0,146	0,187	0,728
Коефіцієнт плинності кадрів	0,005	0,000	0,005	-0,005	0,000
Коефіцієнт загального обороту персоналу	0,159	0,039	-0,767	-0,625	-0,537
Питома вага працівників з науковим ступенем	0,004	-0,003	0,000	0,000	0,000
Питома вага робітників основної діяльності	-0,003	0,004	-0,006	-0,003	0,002
Частка витрат на оплату праці в сукупних витратах	0,000	0,006	-0,006	-0,003	-0,002
Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію	-0,018	0,017	0,005	-0,001	-0,001
Наукомісткість продукції	0,004	-0,002	-0,003	-0,001	0,000
Фондоозброєність праці	-1,521	0,020	1,908	4,002	3,273

Причинами значних відхилень показників функціонування фізичного капіталу від запланованих значень Підприємства 10 в основному є недотримання плану введення в дію нових основних засобів та запланованого рівня оборотності товарно-матеріальних запасів. Відхилення узагальнюючого показника функціонування фінансового капіталу обумовлюють-

ся низьким рівнем концентрації та маневреності власного капіталу, а також оборотності дебіторської заборгованості відносно запланованих значень. За складовою інтелектуального капіталу наявність відхилень викликана, передусім, незбалансованістю показників використання людських ресурсів, недотриманням планових показників руху персоналу та недостатнім упровадженням наукових досягнень у виробництво.

Розроблена система моніторингу повинна коректуватися при зміні цілей контролінгу функціонування капіталу підприємства і системи показників поточних планів і бюджетів.

При здійсненні контролінгових процедур важливим є встановлення того, що є результатом порівняння індикаторів [136]. Виходячи з цього, багаторівневий аналіз відхилень, що орієнтований на досягнення цілей контролінгу, включає:

Поверхневий (нульовий) рівень – визначається абсолютне відхилення фактичних показників від планових (нормативних).

Перший рівень – визначається вплив відхилення значень індикаторів на об'єкти контролінгу;

Другий рівень – оцінюється чутливість об'єктів контролінгу до зміни параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Третій рівень – встановлюється ступінь впливу відхилень на ефективність досягнення цілей управління.

У процесі моніторингу функціонування капіталу доцільно встановити взаємозв'язок відхилень фактичних значень узагальнюючих показників фізичної, фінансової та інтелектуальної складових від планових на рентабельність капіталу, адже в системі контролінгу увага зосереджується на кінцевих показниках діяльності. Це також дозволить виявити міру впливу відхилень розвитку кожної складової на результати функціонування капіталу у цілому. З цією метою скористаємось методом множинного регресійного аналізу. В якості залежної змінної використовується рентабельність капіталу, а в якості незалежних змінних – відхилення фактичних значень від планових за узагальнюючими показниками, що характеризують складові капіталу – фізичну, фінансову та інтелектуальну. Результати регресійного аналізу подані в табл. 3.24.

Результати регресійного аналізу

Параметри моделі	Значення параметрів	Середнє квадратичне відхилення параметрів	Коефіцієнт Стьюдента	Рівень похибки
вільний член (a0)	-0,029954	0,023882	-1,25422	0,216097
відхилення фактичних значень узагальнюючого показника фізичного капіталу від планових (X1)	0,324011	0,223738	-1,44817	0,154352
відхилення фактичних значень узагальнюючого показника фінансового капіталу від планових (X2)	-0,708698	0,253880	-2,79147	0,007616
відхилення фактичних значень узагальнюючого показника інтелектуального капіталу від планових (X3)	1,121214	0,378535	2,96199	0,004824

Множинний коефіцієнт кореляції дорівнює $0,85 > 0,8$, тобто побудована модель є адекватною. Значення коефіцієнта детермінації (0,77) характеризує, якою мірою варіація прибутковості капіталу визначається варіацією відхилень узагальнюючих показників фізичного, фінансового та інтелектуального капіталу від запланованих значень. Розрахункове значення критерію Фішера дорівнює 5,2428, табличне – 2,81, тобто зв'язок між незалежними і залежною змінними є значущим. Табличне значення статистики Стьюдента – 2,0211, тобто статистично значущими є параметри X2 та X3, отже X1 – відхилення фактичних значень узагальнюючого показника фізичного капіталу від планових – доцільно виключити з моделі.

Слід побудувати нову модель, в яку в якості незалежних змінних слід включити відхилення фактичних значень узагальнюючого показника фінансового капіталу від планових (X2) та відхилення фактичних значень узагальнюючого показника інтелектуального капіталу від планових (X3) (табл. 3.25). Побудована модель є адекватною, оскільки множинний коефіцієнт кореляції дорівнює 0,83, коефіцієнт детермінації становить 0,72. Розрахункове значення критерію Фішера (6,6601) перевищує табличне (3,21), що також свідчить про статистичну значущість моделі. Відповідно до критерію Стьюдента статистично значущими є всі показники, включені у модель.

**Результати регресійного аналізу після
виключення змінної X_1**

Параметри моделі	Значення параметрів	Середнє квадратичне відхилення параметрів	Коефіцієнт Стьюдента	Рівень похибки
вільний член (a_0)	-0,006324	0,017641	-0,35846	0,721603
відхилення фактичних значень узагальнюючого показника фінансового капіталу від планових (X_2)	-0,741874	0,255778	-2,90046	0,005651
відхилення фактичних значень узагальнюючого показника інтелектуального капіталу від планових (X_3)	1,161544	0,381890	3,04157	0,003842

Залежність прибутковості капіталу від відхилень фактичних значень узагальнюючих показників, що характеризують фінансову та інтелектуальну складові, можна представити таким чином:

$$Y = -0,006324 - 0,741874 \times X_2 + 1,161544 \times X_3 \quad (3.6)$$

Отже, найбільше впливають на прибутковість капіталу відхилення показників функціонування інтелектуального капіталу, тобто необхідно найбільшу увагу спрямовувати саме на цю складову.

Узагальнюючи викладене, процес моніторингу функціонування капіталу підприємства можна зобразити у вигляді схеми (рис. 3.4).

Таким чином, у процесі контролінгу за допомогою сформованої системи моніторингу співставляються показники функціонування капіталу підприємства у розрізі його складових, виявляються та аналізуються абсолютні і відносні відхилення фактичних значень показників від планових та середніх за вибіркою, визначається залежність розмірів відхилень і кінцевих результатів діяльності. Для відстеження розмірів відхилень використовуються узагальнюючі показники, що характеризують фізичну, фінансову та інтелектуальну складові капіталу, а для виявлення причин – часткові показники.

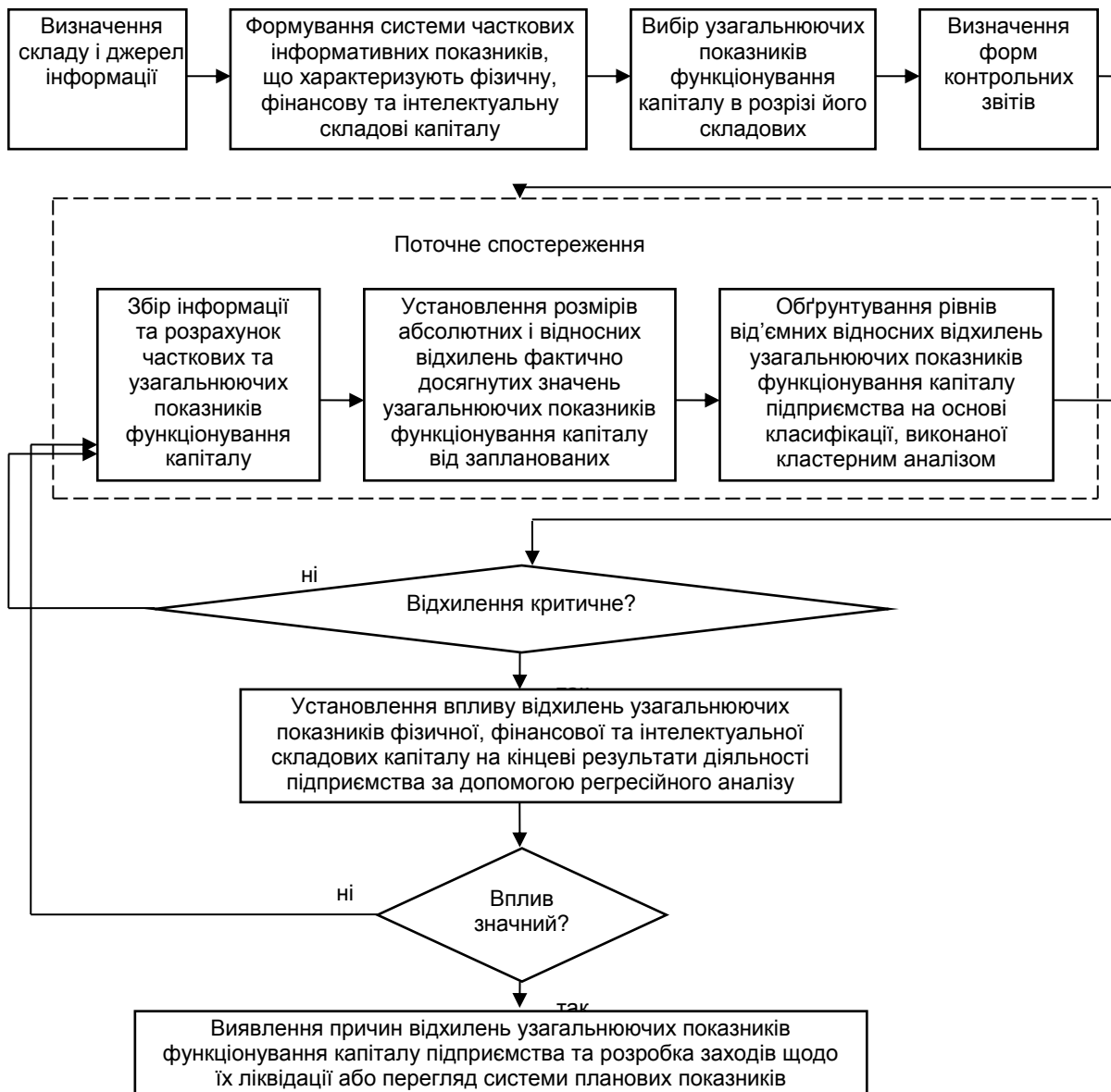


Рис. 3.4. Послідовність етапів здійснення моніторингу функціонування капіталу підприємства

З метою обґрунтування рівнів відносних негативних відхилень фактичних та запланованих значень узагальнюючих показників функціонування капіталу підприємства з урахуванням сучасних економічних умов та галузевої специфіки діяльності застосовано кластерний аналіз, що дає можливість виявляти відхилення та класифікувати їх на низькі, допустимі та критичні у розрізі фізичної, фінансової та інтелектуальної складових капіталу, що буде сприяти підвищенню ефективності процесу контролінгу.

За необхідності у системі контролінгу ініціюється виробка коректуючих заходів менеджерами. У цілому, система моніторингу та аналізу відхилень здатна суттєво підвищити ефективність управління капіталом підприємства, оскільки вона дозволяє реагувати на будь-які неочікувані зміни динамічного зовнішнього та внутрішнього середовища.

Розділ 4

Методичне забезпечення впровадження контролінгу в банківську діяльність

4.1. Оцінка системи управління банком для визначення можливості організаційних змін

Успішність впровадження контролінгу в банківську діяльність, перш за все, залежить від готовності банку до здійснення організаційних змін. При цьому особливої актуальності набувають питання щодо визначення можливості проведення цих змін та наявності банківських ресурсів, які для цього потрібні.

Тому доцільним є здійснення оцінки системи управління, для чого слід визначити основні її підсистеми, сформулювати перелік показників для їх оцінювання, розрахувати інтегральні показники за кожною підсистемою та визначити рівень функціонування системи управління у цілому.

На сьогоднішній день існує багато визначень системи управління організацією, кожне з яких наголошує на певному аспекті функціонування системи, її побудови, внутрішніх відносинах та ін. Так, С. Янг визначає систему управління як підсистему організації, компонентами якої є групи взаємодіючих людей: її функції полягають у сприйнятті певних проблем організації (входів) і подальшому виконанні набору дій (процесів), у результаті яких виробляються рішення (виходи), що збільшують дохід від діяльності всієї організації (задоволення), або оптимізують деяку функцію всіх входів і виходів організації [602].

У роботі Глуценко В. В., Глуценко В. І. наголошується, що системою управління можна називати конкретний апаратний, нормативний, функціональний варіант реалізації технології, що дозволяє вирішувати конкретну проблему управління [112].

Воронцова Г. В. вважає, що система управління організацією – це спосіб взаємодії між суб'єктом та об'єктом управління, спосіб побудови взаємозв'язку між рівнями управління і функціональними галузями, що забезпечує оптимальне, за даних умов, досягнення цілей організації [644].

Також система управління визначається як: множина взаємопов'язаних елементів (ланок), які складають єдине ціле, та реалізують

процес управління для досягнення поставлених цілей [189]; сукупність дій, необхідних для узгодження спільної діяльності людей [18]; керуюча (суб'єкт управління) та керована (об'єкт управління) системи, а також система зв'язків між ними [491]; організаційне складне ціле, що складається з безлічі взаємодіючих елементів, у тому числі об'єкта й суб'єкта управління [632]; складна система, створена для збору, аналізу і переробки інформації з метою отримання максимального кінцевого результату при певних обмеженнях [203]. Як видно, більшість визначень вказують на наявність деяких взаємопов'язаних елементів, які забезпечують досягнення певних цілей або результату.

Систему управління в сфері банківських послуг розглядають крізь підсистеми банківського менеджменту, банківського маркетингу та підсистеми управління ризиками [677].

Автори роботи [38] стверджують, що система управління є об'єктом банківського менеджменту. З точки зору авторів, банківський менеджмент – наука про системи управління всіма аспектами діяльності банку для досягнення його стратегічних цілей і забезпечення фінансової стійкості. Отже, можна стверджувати, що, з одного боку, банківський менеджмент є управлінням операціями банку, а з іншого – це частина взаємозалежного процесу, в якому можна вирізнити управління ліквідністю банку, управління фінансовими ризиками банку, управління прибутком банку, управління інформацією та внутрішньою організацією.

Банківський менеджмент доцільно розглядати як складну систему, що містить необмежену кількість убудованих підсистем [38]. За напрямками діяльності його поділяють на фінансовий та організаційний. При цьому, перша сфера охоплює питання, пов'язані з управлінням фінансовими процесами, що перебувають у компетенції банку. Фінансовий менеджмент передбачає аналіз показників фінансової стійкості, ліквідності та ефективності управління. Другий напрямок діяльності стосується проблем організації та управління колективом, створення організаційних структур і систем забезпечення діяльності банку [38].

На думку авторів роботи [168], у сфері банківського менеджменту доцільно виділяти два основні блоки: фінансовий менеджмент та управління персоналом. Цей поділ обумовлений тим, що фінансовий менеджмент охоплює управління рухом грошового продукту, його формування і розміщення, відповідно до цілей і завдань банку. А управління персоналом спрямоване на раціональне використання знань банківських

працівників, як необхідну умову ефективності фінансового менеджменту.

З точки зору дослідників роботи [709], управління організацією слід розглядати як сукупність таких підсистем: фінансовий менеджмент, організаційне управління, управління персоналом та маркетинг.

Таким чином, систему банківського менеджменту слід подати такими основними підсистемами: фінансовий менеджмент, менеджмент персоналу та банківський маркетинг.

Також доцільним є виділення таких підсистем, як операційний, інноваційний та інформаційний менеджмент. Оскільки, на думку авторів роботи [38], об'єктами управління є не тільки персонал банку, фінансова структура, власний капітал, а й залучені та запозичені кошти, банківські активи, банківські інноваційні продукти, інформаційні потоки, матеріальні активи, бухгалтерський процес і звітність, фінансові результати та податки тощо. При цьому операційний менеджмент передбачає управління такими операціями, як: кредитні, розрахунково-касове обслуговування (РКО), валютні операції, операції із залучення ресурсів та з цінними паперами.

На основі узагальнення літературних джерел [182; 217; 240; 244; 283; 285; 360; 660; 664; 671; 701] було сформовано перелік показників оцінки системи управління банком (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Перелік показників, які характеризують основні підсистеми управління банківською установою

Операційний менеджмент	Фінансовий менеджмент
1	2
Коефіцієнт кредитної активності; коефіцієнт забезпеченості позик; коефіцієнт забезпеченості збиткових позик; коефіцієнт покриття збитків за позиками; коефіцієнт покриття позик капіталом; розмір кредитних вкладень на 1 грн капіталу; частка кредитів, наданих фізичним особам; частка кредитного портфеля, яка переходить у категорію нестандартної заборгованості; частка списань із резерву у кредитному	Коефіцієнт надійності; мультиплікатор капіталу; коефіцієнт захищеності власного капіталу; коефіцієнт захищеності дохідних активів; коефіцієнт загальної ліквідності; коефіцієнт ресурсної ліквідності зобов'язань; коефіцієнт генеральної ліквідності зобов'язань; загальний рівень рентабельності; чиста процентна маржа; чистий серед; "мертва точка" прибутковості; рентабельність активів; рентабельність капіталу

1	2
<p>портфелі; дохідність кредитних вкладень; окупність витрат доходами; коефіцієнт залучення позичених і залучених коштів; коефіцієнт активності використання зобов'язань у кредитний портфель; співвідношення між вкладами фізичних осіб і капіталом банку: коефіцієнт залежності від міжбанківського кредиту; вартість зобов'язань; ефективність використання залучених коштів; коефіцієнт надання міжбанківських позик; частка поточних рахунків у зобов'язаннях банку; частка комісійних доходів від РКО в комісійних доходах; частка комісійних доходів від РКО в загальних доходах банку; частка комісійних видатків за РКО у комісійних витратах; частка комісійних видатків за РКО у загальних витратах банку</p>	Менеджмент персоналу
	<p>Продуктивність праці; чистий дохід до витрат на утримання персоналу; обсяг активів на одного працівника; витрати на одного співробітника; коефіцієнт мотивації заробітної плати; коефіцієнт плинності кадрів; частка витрат на оплату праці персоналу в загальних витратах банку</p>
	Банківський маркетинг
<p>частка валютних активів у загальних активах; частка валютних кредитів у загальному обсязі активних операцій у валюті; рентабельність валютних активів; частка прибутку від валютних операцій у загальному прибутку банку; частка цінних паперів у торговому портфелі в загальних активах; дохідність портфелю цінних паперів на продаж; дохідність торгового портфелю цінних паперів; частка доходів від продажу цінних паперів у торговому портфелі в загальному доході банку</p>	<p>Ефективність маркетингових витрат; витрати на маркетинг та рекламу в загальних витратах банку; окупність прибутком витрат на маркетинг; витрати на маркетинг в розрахунку на одного працівника; витрати на маркетинг в розрахунку на одного клієнта; частка залучених клієнтів в загальній кількості клієнтів</p>
	Інноваційний менеджмент
	<p>Частка впровадження нових продуктів; витрати на інноваційну діяльність у загальних витратах; витрати на інноваційну діяльність в розрахунку на одного співробітника; частка доходів від провадження нових продуктів у загальних доходах банку; окупність прибутком витрат на інновації</p>
	Інформаційний менеджмент
	<p>Коефіцієнт забезпеченості банку сучасними інформаційними технологіями та обладнанням; коефіцієнт захищеності інформаційних ресурсів; коефіцієнт фінансування інформаційних служб; коефіцієнт оновлення інформаційних ресурсів; коефіцієнт повноти управлінської інформації; коефіцієнт точності управлінської інформації</p>

Отже, постає питання необхідності зведення множини цих коефіцієнтів, якими описуються підсистеми управління, до одного інформативного показника, який є комплексним, оскільки враховує різні аспекти функціонування системи управління. Оскільки всі підсистеми характеризуються

кількісними показниками, то з метою отримання інтегрального показника доцільно застосовувати метод таксономії [405].

Метод побудови таксономічного показника розвитку об'єкта має суттєві переваги в можливості виконання різних видів оцінок в економіці [309, с. 244]:

повна редукція багатовимірному простору ознак об'єкта, що дозволяє розробляти методики узагальнюючого показника функціонування та розвитку підприємства;

визначення порівняльної оцінки функціонування, розвитку підприємств у регіоні, країні;

визначення порівняльної оцінки функціонування, розвитку підприємства в динаміці;

визначення порівняльної оцінки функціонування, розвитку підприємства відносно його стратегії та умов зовнішнього середовища;

розробка методик комплексного аналізу та управління функціонуванням і розвитком підприємства.

У процесі аналізу банківських установ, що функціонують на території України, в розрізі чотирьох груп за класифікацією НБУ [689] за розміром активів, було виявлено, що протягом 2008 – 2012 рр. під впливом різних факторів кількісний склад їх у кожній групі постійно змінювався. Тому для проведення дослідження основним критерієм при визначенні банків було обрано вибір такої групи, склад якої був відносно стабільний за аналізований період часу, що надасть можливість проводити порівняння результатів їх діяльності протягом аналізованого періоду.

Аналіз окремих груп банків (найбільших, великих, середніх та малих дозволив зробити висновок, що банки першої та другої групи за своїм складом є відносно стабільними порівняно з банками 3-ї та 4-ї групи. Проте при виборі банків для проведення дослідження за необхідне вважається здійснити перевірку на однорідність вибірки в межах першої та другої групи шляхом розрахунку коефіцієнта варіації, який визначається як відношення стандартного відхилення до середньої величини.

Необхідно звернути увагу, що показники варіації досліджуваної ознаки для групи найбільших банків значно перевищують нормативне значення (однорідною прийнято вважати сукупність, для якої коефіцієнт варіації становить менше 33 % [421]), а середнє значення даного показника становить приблизно 70 %. При цьому середнє значення

коефіцієнта варіації активів банків 2-ї групи становить 32 %, що й обумовило вибір саме цієї вибірки для проведення подальшого дослідження.

Мінімальну кількість банків для формування вибіркової сукупності, враховуючи умову збереження репрезентативності, було визначено за формулою [477]:

$$n_{\Delta} = \frac{t^2 \times \sigma^2 \times N}{\Delta^2 \times N + t^2 \times \sigma^2}, \quad (4.1)$$

де σ^2 – дисперсія варіюючої ознаки;

n – чисельність одиниць вибіркової сукупності;

t – коефіцієнт довіри;

N – чисельність генеральної сукупності;

Δ – гранична похибка вибірки.

Відхилення вибірових характеристик від генеральних не перевищує деякої величини, яка називається граничною похибкою вибірки, які пов'язані із середньою похибкою таким рівнянням:

$$\Delta = t \times \mu, \quad (4.2)$$

де Δ – гранична похибка вибірки;

t – коефіцієнт довіри, який залежить від вірогідності;

μ – стандартна похибка безповоротної вибірки.

Таким чином, розрахована мінімальна кількість вибіркової сукупності знаходиться на рівні 6,27 (при обсязі генеральної сукупності у 20 банків, коефіцієнту довіри 2,09 при довірчій вірогідності у 95 % та стандартної похибки безповоротної вибірки 10 %), тобто для проведення дослідження достатнім є вибір 6 банків.

Таким чином, до досліджуваної вибірки було включено 8 банків другої групи за класифікацією НБУ. Для перевірки її однорідності та можливості подальшого використання було розраховано показники варіації за аналізований період. Середній рівень показника варіації активів становить приблизно 30 %, що дає підстави вважати, що вибірка залишалася однорідною протягом 2008 – 2012 рр.

Таким чином, процедура таксономічного аналізу реалізована з метою оцінки системи управління восьми обраних банків, які належать до другої групи за класифікацією НБУ, за п'ять останніх років. Розраховані значення інтегральних показників на основі їх звітності [690 – 697] за основними підсистемами менеджменту наведено в табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Інтегральні показники за основними підсистемами системи управління банком

Банки		Роки		Операційний менеджмент	Фінансовий менеджмент	Менеджмент персоналу	Інформаційний менеджмент	Банківський маркетинг	Інноваційний менеджмент	Узагальнюючий показник	Рівень функціонування системи управління
		1	2								
Банк 1	2008	0,120	0,060	0,139	0,175	0,810	0,427	0,346	низький		
	2009	0,639	0,558	0,505	0,495	0,360	0,709	0,653	високий		
	2010	0,406	0,458	0,766	0,589	0,177	0,107	0,501	середній		
	2011	0,423	0,493	0,381	0,885	0,496	0,419	0,619	високий		
	2012	0,303	0,607	0,472	0,922	0,470	0,527	0,660	високий		
Банк 2	2008	0,073	0,549	0,334	0,131	0,511	0,559	0,432	середній		
	2009	0,300	0,535	0,779	0,282	0,692	0,743	0,666	високий		
	2010	0,222	0,595	0,863	0,350	0,748	0,654	0,687	високий		
	2011	0,119	0,089	0,476	0,587	0,349	0,088	0,342	низький		
	2012	0,279	0,781	0,250	0,550	0,154	0,486	0,500	середній		
Банк 3	2008	0,109	0,127	0,064	0,184	0,261	0,402	0,229	низький		
	2009	0,220	0,572	0,482	0,481	0,820	0,361	0,587	середній		
	2010	0,459	0,634	0,424	0,706	0,654	0,073	0,590	середній		
	2011	0,326	0,493	0,574	0,354	0,469	0,434	0,530	середній		
	2012	0,214	0,285	0,587	0,802	0,258	0,225	0,474	середній		
Банк 4	2008	0,454	0,787	0,068	0,116	0,739	0,456	0,524	середній		
	2009	0,518	0,780	0,548	0,589	0,117	0,778	0,666	високий		
	2010	0,538	0,724	0,617	0,583	0,629	0,394	0,697	високий		
	2011	0,410	0,136	0,415	0,677	0,597	0,148	0,477	середній		
	2012	0,054	0,423	0,510	0,903	0,384	0,649	0,585	середній		
Банк 5	2008	0,342	0,319	0,173	0,088	0,164	0,216	0,260	низький		
	2009	0,114	0,587	0,460	0,666	0,652	0,483	0,593	середній		
	2010	0,216	0,141	0,526	0,770	0,403	0,115	0,434	середній		
	2011	0,112	0,246	0,625	0,577	0,596	0,276	0,486	середній		
	2012	0,329	0,446	0,919	0,812	0,878	0,256	0,728	високий		
Банк 6	2008	0,170	0,241	0,185	0,144	0,562	0,397	0,340	низький		
	2009	0,168	0,269	0,544	0,513	0,089	0,649	0,447	середній		
	2010	0,330	0,574	0,430	0,925	0,337	0,255	0,570	середній		
	2011	0,550	0,805	0,789	0,724	0,458	0,433	0,752	високий		
	2012	0,378	0,754	0,897	0,869	0,591	0,153	0,729	високий		

Закінчення табл. 4.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Банк 7	2008	0,234	0,931	0,148	0,149	0,686	0,452	0,520	середній
	2009	0,446	0,946	0,492	0,450	0,259	0,734	0,665	високий
	2010	0,114	0,346	0,287	0,812	0,242	0,229	0,406	середній
	2011	0,182	0,406	0,451	0,601	0,827	0,283	0,550	середній
	2012	0,340	0,407	0,690	0,846	0,665	0,749	0,739	високий
Банк 8	2008	0,264	0,642	0,052	0,237	0,463	0,277	0,387	середній
	2009	0,572	0,385	0,319	0,793	0,228	0,600	0,579	середній
	2010	0,132	0,120	0,338	0,865	0,258	0,134	0,369	низький
	2011	0,366	0,735	0,411	0,385	0,246	0,504	0,529	середній
	2012	0,286	0,656	0,461	0,947	0,103	0,333	0,557	середній

З даних таблиці видно, що більшість банків характеризуються нижчим за 0,5 рівнем інтегрального показника операційного менеджменту банку. Це свідчить про наявність недостатньо розвиненої та ефективної системи управління основними банківськими операціями, а саме кредитними, валютними, з цінними паперами, з залучення тимчасово вільних коштів, а також РКО. Значення інтегрального показника за цією підсистемою коливається в межах від 0,054 до 0,572. Результати розрахунків інтегрального показника за іншими підсистемами дають підстави стверджувати, що хоча вони і мають вищі значення, ніж показники підсистеми операційного менеджменту, проте рівень їх функціонування також не може вважатись досить високим. Однак з метою отримання комплексної оцінки системи управління в цілому було розраховано узагальнюючий показник, який розраховується за середньоарифметичною інтегральних показників оцінки підсистем операційного, фінансового, інноваційного та інформаційного менеджменту, банківського маркетингу та менеджменту персоналу. Отримані результати дають підстави характеризувати рівень стану системи управління Банків 3, 5 та 8 як нижчий, ніж у інших банків. Отже, проведений аналіз показав, що стан системи управління характеризується недостатньо високими показниками їх діяльності, тобто доцільним є впровадження контролінгу з метою підвищення результативності та якості управління банківською установою.

Для формування більш повних висновків стосовно значень узагальнюючого показника оцінки системи управління банком доцільно визначити їх рівні.

Це завдання вирішується з використанням шкали, яка розроблена з урахуванням закону Фібоначчі [188]. При цьому відомо, що мінімальне значення шкали відповідає значенню 0 (тобто мінімальне значення, яке може приймати узагальнюючий показник), а максимальне значення – 1 (максимальне значення інтегрального показника). Згідно із законом Фібоначчі, всі зміни відбуваються на рівні 38,2 та 61,8 %. Різниця між максимальним та мінімальним значенням дорівнює 1. Перемноживши цю різницю послідовно на 0,382 і 0,618 і віднявши кожну з отриманих сум від "максимуму", можна отримати значення шкали, при яких, за законом Фібоначчі, найбільш імовірно відбуваються зміни. Таким чином, у результаті розрахунків отримано 3 діапазони: низький рівень (0 – 0,382); середній (0,383 – 0,618) та високий (0,619 – 1).

Аналізуючи значення узагальнюючих показників можна сказати, що середнім рівнем функціонування системи управління протягом 2008 – 2012 років характеризуються Банк 3 та 8. Так, у 2 та 4 банках спостерігається збільшення показника в 2009 – 2010 роках. Інші ж банки мають середні значення узагальнюючого показника, однак в останні роки спостерігається тенденція до збільшення. Таким чином, проведений аналіз надав змогу одержати комплексну оцінку системи управління банком, ураховуючи такі складові, як: операційний, фінансовий, інформаційний та інноваційний менеджмент, менеджмент персоналу та банківський маркетинг. Ураховуючи те, що всі досліджувані банки мають середній та високі рівні оцінки стану системи управління, можна стверджувати, що впровадження фінансового контролінгу є доцільним.

4.2. Оцінка готовності банку до впровадження контролінгу

Один із етапів впровадження контролінгу в управління банком передбачає здійснення оцінки його готовності до таких організаційних змін, від результатів якої залежать зміст та результативність наступних етапів. Виходячи з цього, необхідним є визначення рівня готовності банку до впровадження фінансового контролінгу. При цьому, одним із головних завдань є визначення рівня компетентності управлінського персоналу, необхідного для виконання контролінгових функцій та надання відповідних рекомендацій.

Питання оцінки рівня готовності до змін на підприємстві є достатньою мірою проробленими. Так, Д. Найпак запропонував здійснювати

таку оцінку на основі визначення готовності персоналу на індивідуальному і груповому рівнях та організаційної готовності. Для визначення рівня готовності працівників до організаційних змін запропоновано інтегральний показник, значення яких одержано з використанням експертних методів оцінки [353].

Усик С. П. оцінку ступеня готовності менеджменту діяльності меблевих підприємств до стратегічних змін проводить з використанням анкетних опитувань [515]. Автор роботи [89] також пропонує оцінювати доцільність та готовність упровадження інструментів контролінгу на підставі анкетування ключових співробітників підприємства.

Бондаренко І. В. [68] виокремлює такі ознаки готовності – визначеність місії, цілей, стратегії, здатність розпізнавання проблем, організація робіт з підвищення конкурентоспроможності, рівень корпоративної культури й ін. Аналітичний інструментарій – комплексна оцінка готовності підприємств до стратегічних змін, заснована на використанні принципів маркетингової експертної оцінки.

Тарасюк М. В. стверджує, що рівень готовності вітчизняних суб'єктів підприємництва до впровадження управлінської технології контролінгу має головним чином якісний характер, тобто не може бути оцінений кількісними показниками. В роботі [490] він пропонує використовувати метод "Делфі", який передбачає залучення експертів.

Ріпка Д. О. досліджує організаційні та економічні чинники готовності підприємства до розвитку шляхом реалізації певних змін на основі порівняльної характеристики підприємств через розрахунок інтегрального показника [255].

Автор роботи [243] розглядає готовність і здатність підприємства до формування й реалізації програми реструктуризації як реструктуризаційний потенціал і проводить комплексну оцінку складових потенціалу на основі розрахунку інтегрального абсолютного й інтегрального відносного показників за результатами експертного оцінювання.

Беляєва Н. Е. готовність підприємства до реалізації організаційних змін розглядає як готовність до змін керівників середнього рівня управління, що включає оцінку рівня їх організованості, зацікавленості та компетентності. Оцінювання проводиться методом групового експертного опитування за шкалою Раша [49].

Спільною рисою цих робіт є використання евристичних методів, а саме експертного оцінювання, в ході оцінки й діагностики готовності установ до організаційних змін.

Ураховуючи визначення змісту поняття готовності банку до впровадження контролінгу (див. п. 2.4), на рис. 4.1 зображено послідовність проведення її оцінки.

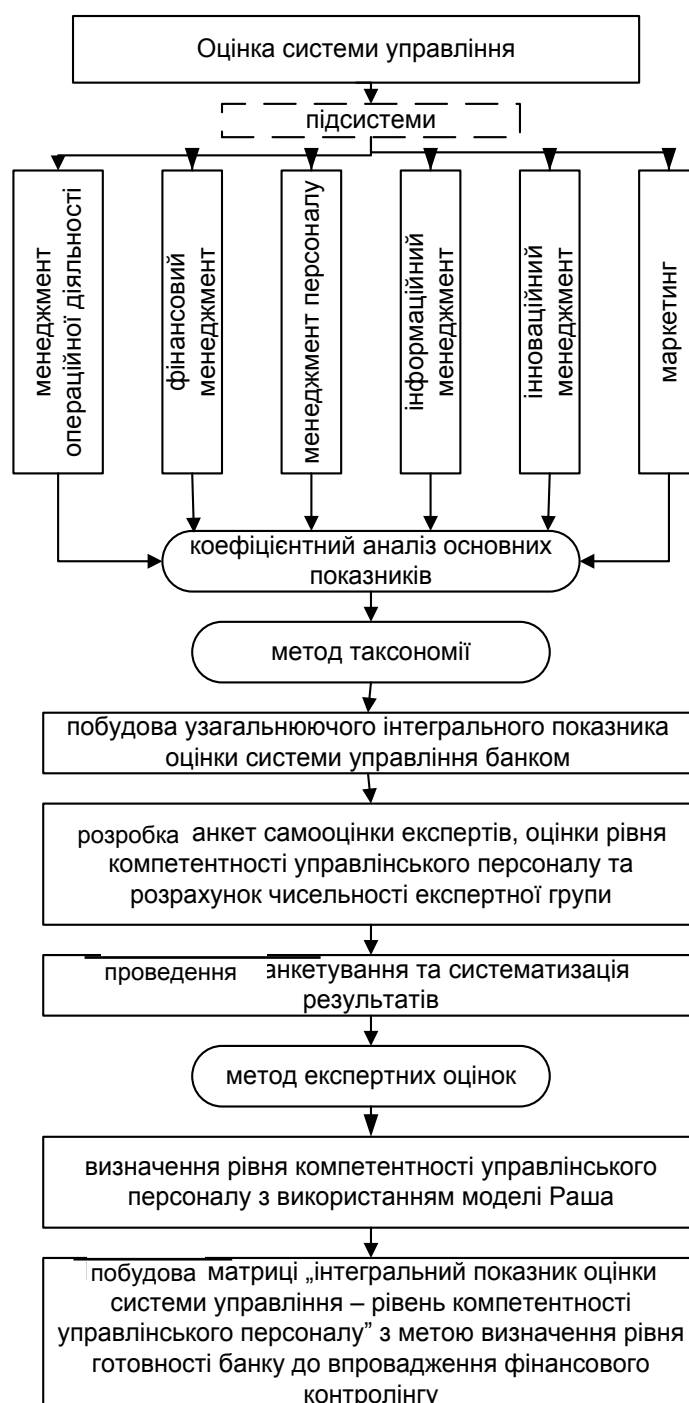


Рис. 4.1. Послідовність етапів оцінки готовності банку до впровадження контролінгу

На першому етапі сформовано перелік показників, які характеризують такі основні підсистеми управління, як: операційний, фінансовий,

інформаційний, інноваційний менеджмент, менеджмент персоналу та банківський маркетинг. Далі розраховано інтегральні показники за кожною підсистемою з метою визначення стану системи управління та доцільності впровадження контролінгу в практичну діяльність (див. п. 4.1). Результати розрахунку вказують на середній та високі рівні оцінки системи управління досліджуваних банків, що стане запорукою успішного впровадження контролінгу в банківські установи.

Реалізація процедури визначення готовності банку також передбачає оцінку компетентності управлінського персоналу. Оскільки компетентність персоналу, яка необхідна для виконання функцій контролінгу, як правило, не може бути описана кількісними показниками, доцільним є використання експертних методів оцінки. Засобом дослідження окремих характеристик готовності банку до впровадження фінансового контролінгу обрано спеціально розроблені питання анкети, які наведені в додатку Л.

Метою опитування є визначення рівня компетентності управлінського персоналу, необхідного для виконання контролінгових функцій у процесі реалізації організаційних змін у банківській установі.

При цьому, основними завданнями при використанні експертних методів є: формування репрезентативної експертної групи; підготовка і проведення експертизи; статистична обробка отриманих даних. Однак, точність та надійність результатів, розроблених на основі експертних оцінок, у першу чергу визначається складом експертної групи, оскільки використовувати всіх спеціалістів у проведенні експертизи недоцільно та практично неможливо. Тому із загального складу потрібно сформувати репрезентативну вибірку. Відібрані спеціалісти повинні відповідати таким основним вимогам:

- високий рівень загальної ерудиції;
- глибокі спеціальні знання в галузі, що досліджується;
- здатність до адекватного відображення тенденцій розвитку об'єкта, що досліджується;
- наявність психологічної установки на майбутнє;
- наявність академічного наукового інтересу до питання, що оцінюється, при відсутності практичної зацікавленості спеціаліста в цій галузі;
- наявність виробничого та (або) дослідницького досвіду в галузі, що розглядається [6; 121;135; 340].

Підбір кваліфікованої експертної групи значною мірою визначає ефективність реалізації методу експертних оцінок. Її формування є достатньо складним завданням, оскільки воно пов'язане з визначенням якості та кількості такої групи.

Кількість експертів, включених до експертної групи, може бути від 10 до 150. Число експертів суттєво впливає на точність групової оцінки. Зменшення числа експертів веде до зниження точності прогнозу, тому що на кінцеві результати значно впливає кожен експерт. Збільшення числа експертів, хоча і підвищує, як правило, точність прогнозу, однак ускладнює організацію проведення експертизи, продовжує строки її проведення в часі. Тому при виборі числа експертів також потрібен компроміс між точністю та трудомісткістю роботи, часом проведення експертизи.

Встановлення оптимальної чисельності експертної групи, на думку авторів роботи [340], може бути пов'язане з оцінкою рівня компетентності експертів. Компетентність при цьому розглядається як ступінь кваліфікації експерта у визначеній галузі знань [6]. Оцінка компетентності часто стає підґрунтям для оцінки якості експертної групи.

Експерт самостійно оцінює свою професійну компетентність, тобто ступінь інформованості за різними сторонами об'єкта експертизи. Для визначення рівня компетентності експертів було використано метод самооцінки на основі анкети (додаток М), в якій запропоновано за ранговою шкалою оцінок якостей експерта від 1 до 5 оцінити сформульовані вимоги до експерта. Обробка даних дає можливість одержати кількісну оцінку компетентності потенційного експерта за такою формулою [340]:

$$K = 0,5 \times \left(\frac{\sum_{j=1}^n v_j}{\sum_{j=1}^n v_j^{\max}} + \frac{\lambda}{P} \right), \quad (4.3)$$

де v_j – вага градації в балах, підкресленої експертом за j -тою характеристикою в анкеті;

v_j^{\max} – максимальна вага в балах (межа шкали) j -тої характеристики;

n – загальна кількість характеристик компетентності в анкеті;

λ – вага осередку в балах, підкреслена експертом у шкалі самооцінки;

P – межа шкали самооцінки експерта в балах.

Для оцінювання компетентності управлінського персоналу, необхідної для реалізації контролінгових функцій, було проведено опитування 20 потенційних експертів. До складу обраної експертної групи повинно залучити тільки тих експертів, розраховане значення рівня компетентності яких, перевищує значення середнього рівня, тобто 0,5. У результаті проведених розрахунків мінімальне значення компетентності становить 0,666, що є підтвердженням достатньо високого якісного рівня експертної групи. Якість експертної групи також підтверджує показник репрезентативності, оскільки група експертів вважається репрезентативною за умов, коли $2/3$ експертів задовольняють вимогам $0,67 < K < 1$. При цьому, розраховане значення показника репрезентативності обраної експертної групи становить 0,732, що свідчить про те, що отримані в рамках проведеного експертного опитування дані можна вважати репрезентативними та використовувати в подальших дослідженнях.

Наступним кроком є визначення оптимальної кількості експертів. Ця процедура передбачає визначення максимальної та мінімальної кількості членів експертної групи.

З метою розрахунку максимальної чисельності експертної групи використовується така формула [340]:

$$n_{\max} = \frac{3}{2} \times \frac{\sum_{j=1}^n K_j}{K_{\max}}, \quad (4.4)$$

де K_i – компетентність i -го експерта;

K_{\max} – максимально можлива компетентність з використовуваної шкали.

Далі визначається мінімальна чисельність експертної групи n_{\min} за допомогою використання умови стабілізації середньої оцінки прогнозованої характеристики (E). Допустиме значення цієї оцінки – до 10 %. Залежно від заданої величини E за формулою (4.5) можна розрахувати мінімальну кількість експертів:

$$n_{\min} = 0,5 \times \frac{3}{E} + 5. \quad (4.5)$$

Чисельність групи встановлюється в межах $n_{\min} \leq n \leq n_{\max}$. Таким чином, розрахована мінімальна чисельність групи складає 18 експертів,

а максимальна – 22. Для визначення рівня готовності банківських установ було сформовано групи для кожного із 8 банків чисельністю 18 експертів кожна.

З метою оцінювання відповідей респондентів було обрано модель Г. Раша, яка вперше була запропонована наприкінці 1950-х рр., хоча розуміння та визнання серед науковців вона набула в 1970 – 1980-х рр. Спочатку модель Раша була розроблена з метою оцінки здатностей (знань, умінь тощо), пізніше її також почали використовувати з метою оцінки відносин та сприйняття. Найбільш активно вона використовувалась в освітньо-педагогічній практиці, але останнім часом набуває особливої актуальності з метою дослідження соціально-економічних питань [164, с. 35].

Вибір моделі Г. Раша обумовлений такими перевагами порівняно з порядковими шкалами [164, с. 39]:

1) забезпечує калібрування пунктів анкети відповідно до їх "ваги" ("складності");

2) "вага" пунктів анкети може бути порівняно просто обчислена на підставі частоти відгуків;

3) одиниця виміру шкали Раша становить результат перетворення вихідних даних, має стандартизований характер; дає можливість об'єктивно порівнювати результати, які отримані з різних інструментів та вибірок;

4) дані наведені в інтервальній шкалі;

5) модель забезпечує статистику відповідності кожного пункту анкети та відгуків кожного респондента;

6) пункти анкети, які будь-яким респондентом залишені без відповіді, не являють труднощів при використанні моделі Раша, тобто відсутність відповідей на деякі пункти анкети не є критичними для обробки даних;

7) вимір за моделлю Раша не залежить від вибірки та набору пунктів анкети, тобто теоретично він не залежить від розподілу індивідуальних відповідей та набору питань; це дозволяє отримувати об'єктивні результати, що, по-перше, позитивно впливає на якість дослідницьких результатів, а по-друге, відповідає принципу об'єктивності як одного з критеріїв наукового дослідження.

З метою оцінки готовності банківської установи до впровадження контролінгу пропонується використовувати дихотомічну шкалу, вимір

в якій подано двома можливими станами – "так" або "ні", що відповідає 1 та 0 відповідно.

Одиницею виміру шкали Раша є "логіт" (d) [164, с. 37] (4.6):

$$d = \ln \frac{P}{1-P}, \quad (4.6)$$

де P – імовірність позитивної відповіді.

Інтерпретація результатів за моделлю Раша [164] передбачає визначення рівнів готовності до впровадження контролінгу: низький рівень ($D = 0 - 1,1$), що відповідає позитивним відповідям експертів від 50,1 до 75 %; середній рівень ($D = 1,11 - 2,19$), що відповідає позитивним відповідям експертів від 75,1 до 90 %; високий рівень ($D = 2,2 - 2,94$), що відповідає позитивним відповідям експертів від 90,1 до 95 %; При значенні рівня готовності (логіт) "0" вважається, що імовірність (P) позитивної оцінки експертами складає 50 % й указує на неготовність банку до впровадження фінансового контролінгу.

З метою конвертування вихідних даних у шкалу Раша необхідно розрахувати загальну суму балів (S). Максимальне значення за кожним пунктом становить $12 \times 18 = 216$ (12 – кількість питань в анкеті, 18 – чисельність експертної групи). Для кожного пункту розраховується відношення $P = \frac{S}{S_{\max}}$ і значення $D = \ln\left(\frac{P}{1-P}\right)$. Результати розрахунку рівня компетентності управлінського персоналу наведено в додатку Н, табл. Н.1 – Н.8. Отримані значення коливаються в межах від 1,12 до 2,18 логіт. Це відповідає середньому рівню компетентності управлінського персоналу за шкалою Раша.

Реалізація заключного етапу оцінки передбачає побудову матриці. Матрична модель як одна із форм графічного аналізу передбачає логічну імітацію реальних явищ, процесів, відносин, об'єктів, процедур та їх просторове (в координатній площині) позиціонування, яке відображає причинно-наслідкові зв'язки, пропорції, фактори, закономірності та тенденції розвитку [672].

З метою визначення рівня готовності банку до впровадження контролінгу в якості осей матриці запропоновано використовувати дві

ознаки – інтегральний показник оцінки підсистем управління за вертикаллю та рівень компетентності управлінського персоналу за горизонталлю. Перша ознака може приймати значення в межах трьох інтервалів – низький (0 – 0,382); середній (0,383 – 0,618) та високий (0,619 – 1). Друга ознака також має три інтервали – низький рівень ($D = 0 – 1,1$); середній рівень ($D = 1,11 – 2,19$); високий рівень ($D = 2,2 – 2,94$).

Отримані шкали дозволяють розробити матрицю "інтегральний показник оцінки підсистем управління та рівень компетентності управлінського персоналу" розмірністю 3×3 (рис. 4.2).

Нижні ліві квадранти (1 – 3) демонструють небажану ситуацію, коли впровадження контролінгу в практичну діяльність є недоцільним. Ці квадранти враховують одні з найнижчих і жодного з вищих значень показників основоутворюючих параметрів матриці. Це підтверджує неготовність системи управління банком та управлінського персоналу до впровадження контролінгу.

Праві верхні квадранти (7 – 9) характеризують найбільш високий рівень готовності банку до впровадження контролінгу, оскільки оцінки функціонування системи управління та компетентності управлінського персоналу мають середні або високі значення.

Середня область, або погранична (квадранти 4 – 6) описують ситуацію, коли банк за певних умов може перейти або до правих верхніх квадрантів, або до нижніх лівих квадрантів. Так, наприклад, квадрант 4 характеризує ситуацію з високим інтегральним показником оцінки системи управління порівняно з низьким значенням рівня компетентності управлінського персоналу. Тому банку в процесі впровадження контролінгу рекомендується проводити додаткове інформування та навчання персоналу (курси, семінари, тренінги) з метою надбання нових знань та вмінь.

Квадрант 6 демонструє протилежну ситуацію, коли готовність банку описується низьким значенням інтегрального показника оцінки системи управління і високим значенням рівня компетентності управлінського персоналу. Тому керівництву банку необхідно розробити програму дій з метою підвищення результативності кожної складової системи управління.

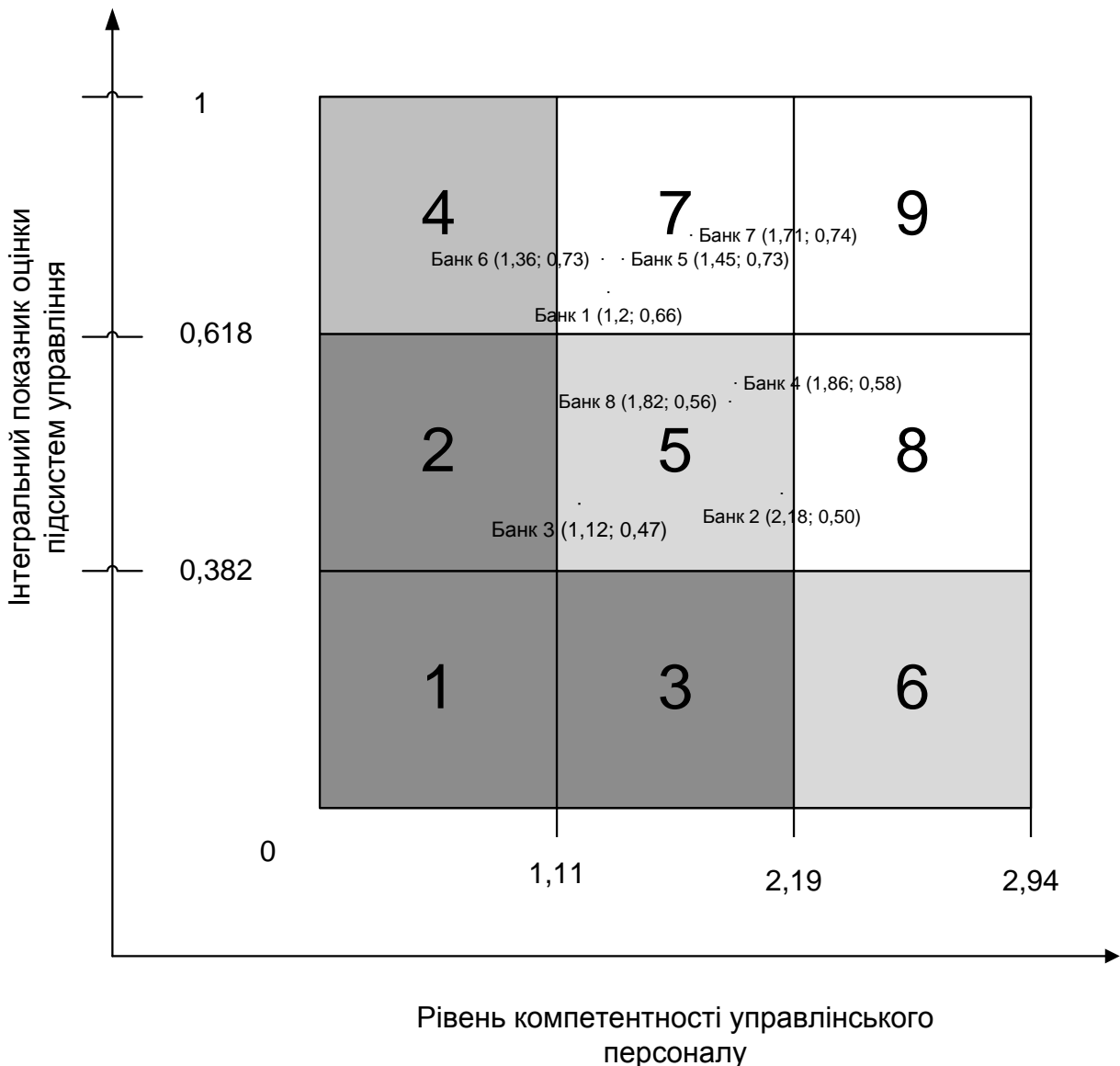


Рис. 4.2. Матриця "інтегральний показник оцінки підсистем управління – рівень компетентності управлінського персоналу"

За результатами розрахунків можна стверджувати, що чотири банки розташовані в п'ятому квадранті, а інші – в сьомому. Можна стверджувати, що всі банки мають достатній рівень готовності до впровадження контролінгу в практичну діяльність.

Таким чином, запропонований методичний підхід до оцінки готовності банку до впровадження контролінгу надає можливість урахувати дві складові – оцінку стану системи управління банком та рівень компетентності управлінського персоналу. Так, комплексна оцінка системи управління надасть змогу визначити достатність ресурсів банку для проведення організаційних змін, а оцінка компетентності управлінського персоналу дозволить виявити наявність знань та вмінь персоналу для

розуміння необхідності та швидкого впровадження фінансового контролінгу в практичну діяльність. При цьому, побудова матриці з урахуванням цих двох характеристик дозволить не тільки визначити поточний стан рівня готовності банку, але й стане підґрунтям для розробки необхідного комплексу дій відносно процесу впровадження контролінгу.

4.3. Обґрунтування системи контролінгових показників операційної діяльності банку

Виконання функцій аналізу та контролю можливе за умов формування оптимальної кількості показників, за допомогою яких можна отримати інформацію про стан об'єкта контролінгу, тобто банківських операцій. Тому необхідним є формування системи контролінгових показників основних банківських операцій, для чого слід спочатку систематизувати показники, що характеризують банківські операції на основі теоретичного узагальнення та обрати ті, які є найбільш важливими та інтерпретованими, з використанням математичних методів обробки інформації.

Аналітичні і підконтрольні показники, об'єднані у систему, повинні відповідати певним вимогам. У роботі [703] в якості таких вимог виділені: по-перше, відповідність цілям та завданням організації; по-друге, зручність у практичному використанні. Складність формування системи показників полягає в тому, що процеси економічного розвитку представляють комплекс великої кількості нерозривно діючих, постійно змінюваних факторів та отриманих результатів.

Слід зазначити, що з метою використання показників у процесі контролінгу, необхідно, щоб вони відповідали основним вимогам, а саме:

- показники повинні агрегуватися та дезагрегуватися та забезпечувати можливість співставлення;

- показники повинні бути визначеними та вимірюваними;

- у цілому система показників повинна комплексно характеризувати всі аспекти функціонування об'єктів;

- система показників повинна бути гнучкою та здатною відображати будь-які зміни;

- показники повинні бути адресними, тобто пов'язаними із окремим "центром відповідальності" [703].

Анискин Ю. П., Павлова А. М. [24] вважають, що показники мають відповідати цілям і завданням організації та бути зручними у практичному використанні службою контролінгу. Автори поділяють вимоги контролінгу до підконтрольних показників на загальні та специфічні. До загальних вимог належать:

відповідність конкретним цілям і завданням організації;
 вичерпна характеристика та відображення результатів і об'єктивних економічних процесів;
 відповідність методам обліку і звітності;
 комплексна кількісна та якісна оцінка діяльності;
 відповідність методам планування;
 здатність сприяти підвищенню матеріальної зацікавленості персоналу в максимальному зростанні ефективності діяльності;
 забезпечення єдності і комплексності планування на всіх рівнях управління.

Схожу точку зору має Гудзинський О. Д. [132], який стверджує, що система показників повинна характеризувати умови функціонування конкретного суб'єкта господарювання. Тому вона може суттєво відрізнятися навіть на споріднених об'єктах. Систему критеріїв та показників контролінгу можна зобразити таким чином (табл. 4.3).

До специфічних вимог контролінгу відносяться [24]: обмежена кількість показників, які є найбільш важливими та інтерпретованими; багатофункціональність, тобто охоплення всіх видів діяльності; динамізм і перспективність – дослідження показників у динаміці з метою надання перспектив розвитку; характер оперативного попередження; порівняльний характер.

Таблиця 4.3

Вимоги до системи критеріїв та показників контролінгу

Відповідність цілям і завданням контролінгу	Зручність та практичність у застосуванні
1) повністю відповідати конкретним цілям і завданням організації; 2) точно характеризувати й відобразити результати, а також об'єктивні економічні процеси суб'єкта господарювання в цілому та в його підрозділах; 3) відповідати методам і техніці бухгалтерського й управлінського обліку; 4) давати комплексну кількісну та якісну оцінку виробництва; 5) відповідати методам планування виробництва; 6) сприяти підвищенню матеріальної заінтересованості персоналу в максимальному підвищенні ефективності виробництва; 7) забезпечувати єдність і комплексність планування на всіх рівнях управління згори вниз	1) обмежений обсяг показників – найсуттєвішою вимогою формування системи показників є скорочення до обмеженої кількості важливих, широко інтерпретованих і наочних показників; 2) багатофункціональне вираження – показники повинні містити дані по всій організації, а також дані відділів: відбір даних по відділах слід організувати індивідуально по підприємствах; 3) динамізм і перспективність – показники орієнтуються зазвичай на минуле; для викладення динаміки розвитку можливо порівнювати у часі ряди розвитку (щонайменше 5 років); 4) порівняльний характер – при концепції показників та систем показників слід урахувати можливість порівняння їх у часі

Автор роботи [429] вважає, що контролінг спроможний виконати свої функції лише за допомогою економічних показників, за якими здійснюється планування, облік, аналіз та контроль виконання бюджетів у розрізі об'єктів спостереження. Важливою умовою показників контролінгу є їх взаємозв'язок, можливість відобразити динаміку явищ та процесів, показати тенденцію розвитку та причинно-наслідкові закономірності.

Дещо інший підхід викладений у роботі [585]. Автор вважає, що при виборі показників необхідно дотримуватися певних принципів. По-перше, показники мають бути носіями релевантної інформації, яку можна було б перевірити. По-друге, вони повинні відповідати встановленим цілям. Якщо банк, наприклад, ставить за мету поліпшення якості обслуговування клієнтів, то за вимірювану величину досягнення цієї мети вибирається показник динаміки клієнтської бази, який характеризує у загальному вигляді ступінь задоволення потреб клієнтів. Цільові орієнтири доводяться до кожного підрозділу банку й відповідно до них встановлюється система показників. По-третє, показники мають створювати систему за рівнями управління. Традиційно виділяють такі рівні управління банком: банк у цілому, головний офіс (бізнес-центри), регіональне управління, філія, територіально відокремлене безбалансове відділення (по вертикалі) та бізнес-підрозділи; бізнеси, групи клієнтів, групи продуктів, проекти (по горизонталі) тощо. Для кожного рівня управління банком формується специфічний набір показників, кількість яких зменшується від вищого до нижчого по кожній перспективі.

З урахуванням зазначених підходів слід визначити основні критерії формування системи контролінгових показників, ураховуючи основні банківські операції.

1. Багатофункціональність. Система показників повинна відображати різноманітні сфери діяльності банку. На основі визначених об'єктів контролінгу особливу увагу необхідно приділити аналізу кредитних операцій, операцій з залучення коштів, з розрахунково-касового обслуговування, валютних операцій та операцій з цінними паперами.

2. Відповідність цільовим орієнтирам. Головною метою банку, як і будь-якої іншої комерційної організації, є максимізація прибутку при мінімізації ризиків. Тому до складу показників доцільно включити ті, які характеризують прибутковість та рентабельність основних банківських операцій.

3. Відсутність тісного лінійного зв'язку між показниками. Наявність такого зв'язку може призвести до нечіткого інтерпретування отриманих

результатів і, як наслідок, до надання неправильних рекомендацій керівництву банку щодо подальших дій.

4. Необхідно відібрати обмежену кількість показників, які є найбільш важливими та інтерпретованими, наочними та відповідають методам обліку і звітності банківської установи.

Для забезпечення гнучкості та адаптивності системи контролінгових показників до динамічних змін зовнішнього середовища та надання керівництву оперативної інформації щодо змін у діяльності банківської установи, доцільно врахувати перелічені критерії формування системи контролінгових показників. Формування складу показників запропоновано здійснювати за такими етапами (рис. 4.3).

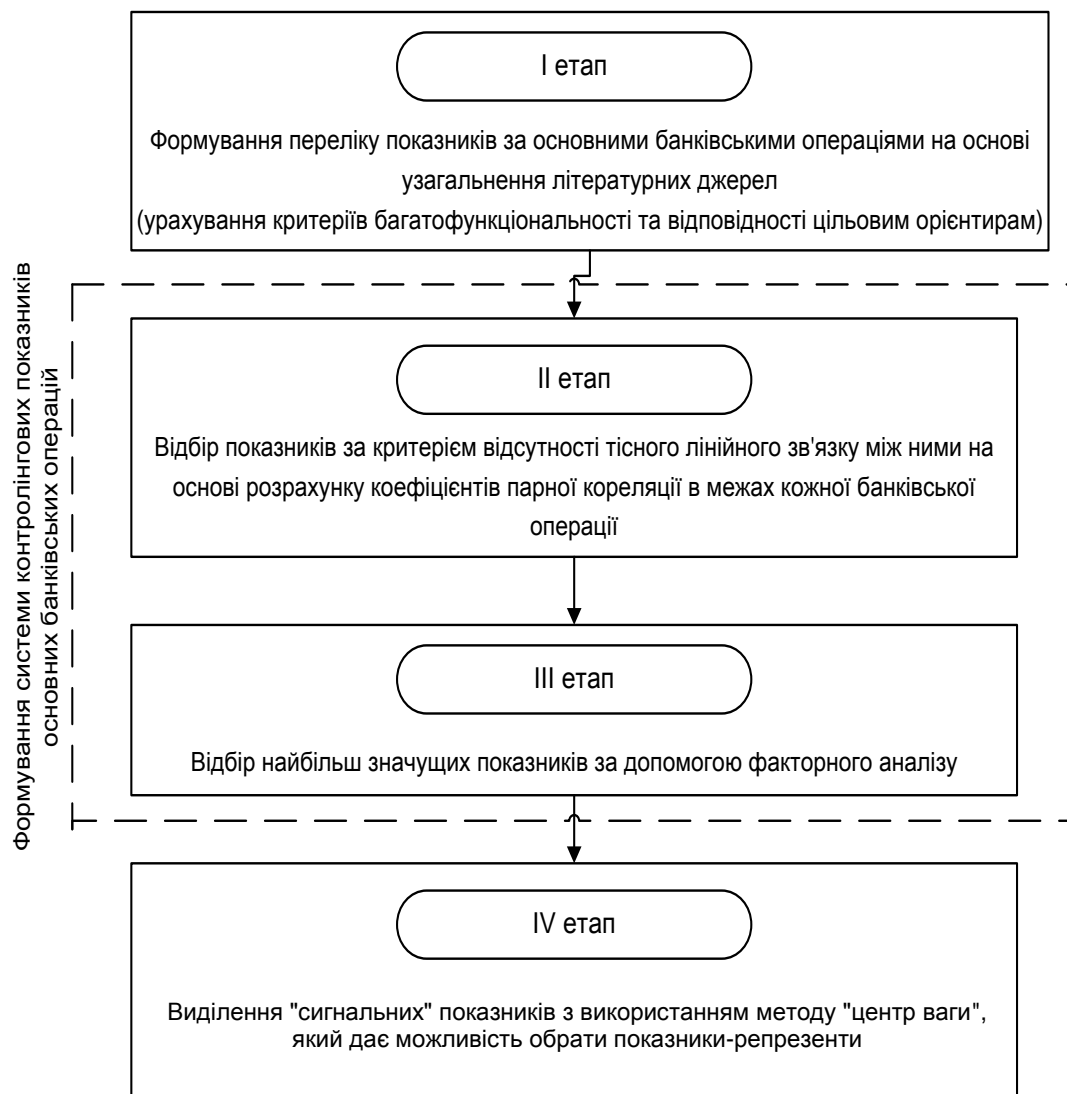


Рис. 4.3. Етапи формування складу контролінгових показників основних банківських операцій

Для дотримання перших двох критерії відбору на основі узагальнення літературних джерел [20; 63; 107; 282; 403; 421; 435; 599; 633; 640; 646; 678; 681; 698] було сформовано перелік з 57 показників, які найбільш повно відображають характеристики основних операцій банку (табл. 4.4). Показники розраховуються за офіційними формами фінансової звітності банків. За допомогою цих показників забезпечується виконання таких функцій контролінгу, як аналіз та контроль, а також надання рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності банку.

Таблиця 4.4

**Перелік показників, які характеризують
основні банківські операції**

№	Назва показника	Умовне позначення
1	2	3
Показники аналізу кредитних операцій банку		
1	Коефіцієнт кредитної активності	K1
2	Коефіцієнт забезпеченості позик	K2
3	Коефіцієнт забезпеченості збиткових позик	K3
4	Коефіцієнт захищеності позик (достатність резервів)	K4
5	Коефіцієнт покриття збитків за позиками	K5
6	Коефіцієнт покриття позик капіталом	K6
7	Розмір кредитних вкладень на 1 грн. капіталу	K7
8	Частка кредитів, наданих фізичним особам	K8
9	Частка кредитів, наданих юридичним особам	K9
10	Частка кредитного портфеля, яка переходить у категорію нестандартної заборгованості	K10
11	Коефіцієнт питомої ваги безнадійних кредитів у загальному обсязі кредитів	K11
12	Частка списань із резерву у кредитному портфелі	K12
13	Дохідність кредитних вкладень	K13
14	Дохідність активів за рахунок кредитних операцій	K14
15	Питома вага доходів від надання кредитів у загальній сумі доходів	K15
16	Окупність витрат доходами	K16
Показники аналізу операцій із залучення коштів		
17	Коефіцієнт активності залучення позичених і залучених коштів	K17
18	Коефіцієнт активності залучення міжбанківських кредитів	K18
19	Коефіцієнт активності залучення строкових депозитів	K19

Продовження табл. 4.4

1	2	3
20	Коефіцієнт активності використання залучених коштів у дохідні активи	K20
21	Коефіцієнт активності використання зобов'язань у кредитний портфель	K21
22	Коефіцієнт активності використання строкових депозитів у кредитний портфель	K22
23	Співвідношення між вкладками фізичних осіб і капіталом банку	K23
24	Частка вкладів фізичних осіб у зобов'язаннях	K24
25	Коефіцієнт залежності від міжбанківського ринку	K25
26	Вартість зобов'язань	K26
27	Ефективність використання залучених коштів	K27
28	Частка міжбанківських позик у загальному обсязі зобов'язань банку	K28
29	Відношення міжбанківських позик до статутного капіталу	K29
30	Відношення отриманих та наданих міжбанківських позик	K30
31	Коефіцієнт надання міжбанківських позик	K31
32	Частка поточних рахунків у зобов'язаннях банку	K32
Показники аналізу операцій із розрахунково-касового обслуговування (РКО)		
33	Частка клієнтів юридичних осіб у загальній кількості клієнтів	K33
34	Частка клієнтів фізичних осіб у загальній кількості клієнтів	K34
35	Частка комісійних доходів від РКО в комісійних доходах	K35
36	Частка комісійних доходів від РКО в загальних доходах банку	K36
37	Частка комісійних видатків за РКО у загальних комісійних витратах	K37
38	Частка комісійних видатків за РКО у загальних витратах банку	K38
Показники аналізу валютних операцій банку		
39	Частка валютних активів у загальних активах	K39
40	Частка валютних кредитів у загальному обсязі активних операцій у валюті	K40
41	Частка валютних кредитів у загальному обсязі кредитних операцій	K41
42	Частка валютних зобов'язань у загальних пасивах	K42
43	Ефективність та ступінь використання банком залучених ресурсів в іноземній валюті	K43
44	Рентабельність доходу від валютних операцій	K44
45	Рентабельність валютних активів	K45
46	Рентабельність витрат на валютні операції	K46
47	Частка прибутку від валютних операцій у загальному прибутку банку	K47
48	Дохідність загальних активів за рахунок валютних операцій	K48

1	2	3
Аналіз операцій банку з цінними паперами		
49	Частка портфеля цінних паперів у портфелі банку на продаж у загальних активах	K49
50	Частка портфеля цінних паперів у торговому портфелі банку	K50
51	Частка портфеля цінних паперів у портфелі банку до погашення	K51
52	Дохідність портфеля цінних паперів на продаж	K52
53	Дохідність торгового портфеля цінних паперів	K53
54	Дохідність портфеля цінних паперів до погашення	K54
55	Частка доходів від продажу цінних паперів у портфелі на продаж у загальному доході банку	K55
56	Частка доходів від продажу цінних паперів у торговому портфелі в загальному доході банку	K56
57	Частка доходів від продажу цінних паперів у портфелі банку до погашення в загальному доході банку	K57

Одним із критеріїв формування системи показників є відсутність тісного лінійного зв'язку, щільність якого може бути виявлена за допомогою розрахунку коефіцієнта парної кореляції.

На думку автора роботи [351], якщо значення коефіцієнта парної кореляції коливається в межах від 0,7 до 0,9, то між показниками існує сильний характер взаємозв'язку. Якщо ж воно перевищує значення 0,9 – це є свідченням дуже сильної тісноти лінійного зв'язку.

Наведені в табл. 4.4 показники були розраховані на підставі фінансової звітності 8 обраних банків, які належать до 2 групи банків за класифікатором НБУ, за 5 останніх років. Як показали розрахунки, між деякими показниками існує тісний лінійний зв'язок – парні коефіцієнти кореляції перевищують 0,7. Розраховані коефіцієнти парної кореляції представлені за кожною окремою групою показників в залежності від сфери діяльності банку (Додаток П, табл. П.1 – П.5).

Виключення з вибірки коефіцієнтів, які мають тісний зв'язок та значення коефіцієнту парної кореляції перевищує 0,7, дозволить уникнути дублювання показників зі схожим змістом. В результаті відбору залишилось 13 основних показників за кредитними операціями: аналіз кредитної активності (K1), коефіцієнт забезпеченості позик (K2), коефіцієнт забезпеченості збиткових позик (K3), коефіцієнт захищеності позик (достатність резервів) (K4), коефіцієнт покриття збитків за позиками (K5), коефіцієнт

покриття позик капіталом (K6), розмір кредитних вкладень на 1 грн. капіталу (K7), частка кредитів наданих фізичним особам (K8), частка кредитного портфеля, яка переходить в категорію нестандартної заборгованості (K10), частка списань із резерву у кредитному портфелі (K12), дохідність кредитних вкладень (K13), питома вага доходів від надання кредитів у загальній сумі доходів (K15) та окупність витрат доходами (K16).

Враховуючи умову наявності тісного лінійного зв'язку зі значенням 0,7 та вище, після виключення їх з переліку показників операцій з залучення коштів залишилося 9 показників: коефіцієнт активності залучення позичених і залучених коштів, коефіцієнт активності використання зобов'язань у кредитний портфель, співвідношення між вкладами фізичних осіб і капіталом банку, коефіцієнт залежності від міжбанківського ринку, вартість зобов'язань, ефективність використання залучених коштів, відношення отриманих та наданих міжбанківських позик, коефіцієнт надання міжбанківських позик, частка поточних рахунків у зобов'язаннях банку.

На підставі аналізу парних кореляцій показників розрахунково-касового обслуговування банку виключенню підлягала частка клієнтів юридичних осіб у загальній кількості клієнтів.

Серед показників валютних операцій банку також спостерігається явище мультиколінеарності, тому з вибірки виключено такі: частка валютних кредитів у загальному обсязі кредитних операцій, частка валютних зобов'язань у загальних пасивах, ефективність та ступінь використання банком залучених ресурсів в іноземній валюті, рентабельність витрат на валютні операції.

На основі проведеного кореляційного аналізу у групі показників операцій банку з цінними паперами після вилучення частки доходів від продажу цінних паперів у портфелі банку до погашення в загальному доході банку залишилось вісім показників.

Таким чином, при формуванні системи контролінгових показників було реалізовано вимогу відсутності тісного лінійного зв'язку, за допомогою розрахунку коефіцієнтів парної кореляції між показниками операційної діяльності. У результаті з вихідної сукупності 57 показників було відібрано 41, що відповідають критеріям багатофункціональності, відповідності цільовим орієнтирам та відсутності тісного лінійного зв'язку. З даної сукупності показників слід відібрати ті, які б відповідали критерію обмеженої кількості показників, які є найбільш важливими та інтерпретованими,

наочними та відповідають методам обліку і звітності банківської установи, і одночасно спрощують аналітичний процес.

Для цього доцільним є застосування факторного аналізу, який використовується як спосіб виявлення структури взаємозв'язків між змінними, а також як спосіб скорочення їх кількості, тобто редукції даних.

У математичній статистиці під факторним аналізом розуміють сукупність методів, що на основі реально існуючих зв'язків показників-ознак дозволяють вилучити і кількісно описати латентні узагальнюючі характеристики механізму розвитку досліджуваних явищ і процесів. Факторний аналіз не потребує апріорного поділу змінних на залежні та незалежні, адже всі змінні розглядаються як рівноправні [224]. Одним з найпоширеніших методів виявлення факторів є метод головних компонент. Суть методу головних компонент зводиться до визначення максимально інформативних компонент. Завдяки цьому методу можливе зниження розмірності досліджуваної вибірки без втрати інформативності.

Слід зауважити, що максимальна кількість факторів, які можна виокремити – 13, кожному з яких відповідатиме пояснювана ним дисперсія. Однак при визначенні кількості головних компонент використовується критерій Кайзера. Згідно з даним критерієм, головними є компоненти, власні числа яких більше 1. Адже, якщо фактор не виділяє дисперсію, рівну за величину, принаймні, одній змінній, то він вилучається [676]. Реалізацію методу було здійснено за допомогою програми Statistica 6.0 (модуль FactorAnalysis). Статистичні характеристики отриманих факторів наведено в табл. 4.5.

Таблиця 4.5

Результати факторного аналізу

Фактори	Власне значення фактора	Частка загальної дисперсії, %	Кумулятивне власне значення	Кумулятивна дисперсія, %
1	3,728258	28,67891	3,72826	28,67891
2	2,289126	17,60866	6,01738	46,28757
3	1,662334	12,78719	7,67972	59,07476
4	1,223428	9,41099	8,90315	68,48574
5	1,146142	8,81648	10,04929	77,30222
6	1,046198	8,04768	11,09549	85,34990

Результати факторного аналізу показали, що аналіз кредитних операцій доцільно проводити на основі 6 отриманих факторів. Частка цих компонент у сумарній дисперсії є вагомою (28,68, 17,61, 12,79, 9,41, 8,82 та 8,05 % відповідно), що свідчить про достатньо високу повноту факторизації – 85,35 %.

У кожен з виділених факторів включаються всі аналізовані показники, але для зменшення розмірності кількості показників оцінюють їх значущість на основі розміру факторних навантажень (табл. 4.6).

Таблиця 4.6

Матриця факторних навантажень показників кредитних операцій

Показники	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4	Фактор 5	Фактор 6
K1	-0,555408	0,454354	0,486777	-0,072780	-0,002742	0,194946
K2	0,458111	0,705557	-0,016008	-0,028702	0,004687	0,398147
K3	-0,633657	0,078380	-0,152946	-0,330785	-0,355846	0,316586
K4	-0,769240	-0,098605	-0,306499	0,162670	0,379219	0,200000
K5	-0,133984	-0,497410	0,302822	0,182314	0,569113	0,480315
K6	0,475776	-0,153689	-0,791770	0,028051	0,139754	0,130220
K7	-0,808146	0,074354	0,338535	0,192280	0,045403	-0,160305
K8	-0,485484	-0,634636	-0,179040	-0,164984	-0,340067	-0,150905
K10	-0,422907	0,445024	-0,568202	0,354933	-0,048512	0,169794
K12	-0,534085	-0,072596	-0,108272	0,666330	-0,326246	-0,044838
K13	-0,574316	-0,035659	-0,275693	-0,389353	0,488231	-0,362362
K15	-0,408001	0,771564	-0,162302	-0,242534	0,123820	-0,198811
K16	0,350931	0,299642	0,074865	0,450354	0,228169	-0,460048

Як видно з табл. 4.6, перший фактор має найбільший кореляційний зв'язок з 2 показниками (коефіцієнт захищеності позик (достатність резервів) та розмір кредитних вкладень на 1 грн капіталу). Другий фактор найбільше корелює також з 2 показниками – з коефіцієнтом забезпеченості позик та питомою вагою доходів від надання кредитів у загальній сумі доходів. І третій фактор знаходиться у тісному взаємозв'язку з коефіцієнтом покриття позик капіталом. Але інші три фактори не мають тісних кореляційних взаємозв'язків із жодною ознакою. Матриця факторних навантажень з такими значеннями не дає змогу надати змістовну інтерпретацію отриманих факторів, тому слід звернутися до процедури повороту.

Слід обрати ортогональне обертання, метод Varimax normalized. Цей метод обертання спрощує факторну структуру (значення навантажень є наближеними до 1 або до 0) та полегшує інтерпретацію визначених факторів.

Нова матриця факторних навантажень наведена в табл. 4.7.

Таблиця 4.7

**Матриця факторних навантажень показників кредитних операцій
(після обертання Varimax normalized)**

Показники	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4	Фактор 5	Фактор 6
1	2	3	4	5	6	7
K1	0,123797	0,228326	0,796593	-0,035866	0,137251	-0,270246
K2	-0,019009	-0,014424	-0,085573	0,166647	-0,175125	-0,894968
K3	0,262046	0,767689	0,242759	0,145700	0,157744	0,065354
K4	0,582300	0,245667	0,111368	-0,426352	0,532203	0,169760
K5	-0,056081	0,029192	0,076511	-0,964303	-0,010171	0,071163
K6	0,121212	-0,018256	-0,938858	-0,008703	0,057333	-0,119651
K7	0,351023	0,024229	0,742068	-0,105839	0,262911	0,288398
K8	0,087094	0,431668	-0,028158	0,032559	0,055742	0,798290
K10	0,836040	0,126276	-0,070057	0,155709	0,236304	-0,238766
K12	0,784049	-0,038091	0,244511	0,013540	-0,197602	0,373474
K13	0,006721	0,088866	0,062838	-0,028058	0,917775	0,270926
K15	0,223253	0,055872	0,325067	0,442587	0,623235	-0,398573
K16	0,067677	-0,796408	-0,007716	0,149301	-0,014657	-0,153804

Таким чином, до групи контролінгових показників кредитних операцій увійшли: аналіз кредитної активності (K1), коефіцієнт забезпеченості позик (K2), коефіцієнт забезпеченості збиткових позик (K3), коефіцієнт покриття збитків за позиками (K5), коефіцієнт покриття позик капіталом (K6), розмір кредитних вкладень на 1 грн капіталу (K7), частка кредитів наданих фізичним особам (K8), частка кредитного портфеля, яка переходить у категорію нестандартної заборгованості (K10), частка списань із резерву у кредитному портфелі (K12), дохідність кредитних вкладень (K13), окупність витрат доходами (K16).

Результати проведення факторного аналізу за операціями щодо залучення коштів, з розрахунково-касового обслуговування, з валютних операцій та операцій з цінними паперами наведено в додатку Р.

Отже, аналіз операцій щодо залучення коштів доцільно здійснювати за допомогою таких показників: коефіцієнт активності залучення позичених і залучених коштів; коефіцієнт активності використання зобов'язань у кредитний портфель; співвідношення між вкладами фізичних осіб і капіталом банку; коефіцієнт залежності від міжбанківського ринку; вартість зобов'язань; ефективність використання залучених коштів; коефіцієнт надання міжбанківських позик та частка поточних рахунків у зобов'язаннях банку.

До складу показників, які характеризують розрахунково-касові операції (РКО) увійшли: частка комісійних доходів від РКО в комісійних доходах; частка комісійних доходів від РКО в загальних доходах банку; частка комісійних видатків за РКО у комісійних витратах, а також частка комісійних видатків за РКО у загальних витратах банку.

З метою проведення аналізу валютних операцій банку пропонується використовувати чотири показники, а саме: частка валютних активів у загальних активах; частка валютних кредитів у загальному обсязі активних операцій у валюті; рентабельність валютних активів та частка прибутку від валютних операцій у загальному прибутку банку.

За результатами кореляційного та факторного аналізу до групи показників, які використовуються при аналізі операцій з цінними паперами, увійшли: частка цінних паперів у торговому портфелі банку в загальних активах; частка цінних паперів у портфелі банку до погашення в загальних активах; дохідність портфеля цінних паперів на продаж; дохідність торгового портфеля цінних паперів; дохідність портфеля цінних паперів до погашення та частка доходів від продажу цінних паперів у торговому портфелі в загальному доході банку.

Для оперативного відстеження змін у діяльності банку у системі контролінгу слід застосовувати індикатори, або "сигнальні" показники, за фактичними значеннями, відхиленнями у динаміці та порівняно з планом яких можна швидко визначити проблемні аспекти.

Підтвердженням цього є точка зору автора роботи [197], який вважає, що необхідні свого роду "сигнали", що сприятимуть ухваленню оперативних і економічно зважених рішень в умовах невизначеності, та своєчасно могли б позначити найбільш "проблемні" зони.

Оскільки інформаційний простір контролінгових показників основних банківських операцій охоплює значну кількість коефіцієнтів, що ускладнює процес отримання оперативної інформації, доцільно провести

скорочення інформаційного простору ознак і виділити найбільш значущі для аналізу показники.

Для розв'язання даного завдання пропонується використовувати один з методів багатовимірної аналізу – метод "центру ваги" [339; 405], який дає можливість вибрати показники-репрезентанти, що несуть у собі інформаційне навантаження, що притаманне групі показників. Алгоритм методу "центру ваги" включає 4 етапи.

На першому етапі формуються матриці вихідних даних по кожному напрямку операційної діяльності банку Y_1, Y_2, \dots, Y_q , де q – число напрямів. Для q -ого напрямку структура матриці може бути визначена таким чином: $Y_q = (y_{ij})$, $i = [1; m]$, $j = [1; n]$, де y_{ij} – значення j -ого показника для i -го періоду; m – число періодів; n – число досліджуваних характеристик (показників), що входять у q -й напрям. Розглядаючи систему контролінгових показників операційної діяльності банку, було сформовано 5 матриць (кредитні операції, розрахунково-касові (РКО), валютні операції, операції щодо залучення коштів та операції з цінними паперами).

Оскільки показники мають різні одиниці виміру, то на другому кроці здійснюється процедура їх стандартизації [339; 405]. Результатом цього кроку є набір матриць стандартизованих значень показників за кожним напрямом діяльності банку: Z_1, Z_2, \dots, Z_q .

Описані обчислювальні процедури є основою для розрахунку матриць відстаней P_1, P_2, \dots, P_q . В якості міри відстані використовується евклідова відстань, яка розраховується за формулою (4.7):

$$P_e(z_i, z_j) = \sqrt{\sum_{l=1}^m (z_{il} - z_{jl})^2}, \quad (4.7)$$

де $P(z_i, z_j)$ – відстань між i -им і j -им показниками групи.

Приклад розрахунку евклідових відстаней між показниками кредитних операцій наведено в табл. 4.8. Склад контролінгових показників подано так: коефіцієнт кредитної активності (K1), коефіцієнт забезпеченості позик (K2), коефіцієнт забезпеченості збиткових позик (K3), коефіцієнт покриття збитків за позиками (K5), коефіцієнт покриття позик капіталом (K6), розмір кредитних вкладень на 1 грн капіталу (K7), частка кредитів наданих фізичним особам (K8), частка кредитного портфеля, яка переходить у категорію нестандартної заборгованості (K10), частка списань із резерву у кредитному портфелі (K12), дохідність кредитних вкладень (K13), окупність витрат доходами (K16).

Матриця евклідових відстаней

	K1	K2	K3	K5	K6	K7	K8	K10	K12	K13	K16	Сума
K1	0	8,5479	7,0894	8,6836	11,3464	6,2097	9,0113	7,7921	8,5101	8,4638	9,1319	84,7862
K2	8,5479	0,0000	9,0992	9,6898	7,9124	10,0938	11,4513	8,3314	10,0076	10,3590	7,9048	93,3971
K3	7,0894	9,0992	0,0000	9,0782	9,7794	7,4284	6,6936	7,4675	7,7282	7,5546	10,3553	82,2737
K5	8,6836	9,6898	9,0782	0,0000	9,2265	8,1673	8,6171	9,8084	8,7405	8,5641	9,4421	90,0177
K6	11,3464	7,9124	9,7794	9,2265	0,0000	11,2578	9,0666	8,1875	9,5063	9,0097	8,6722	93,9647
K7	6,2097	10,0938	7,4284	8,1673	11,2578	0,0000	7,7835	8,0916	5,8671	6,8535	9,5595	81,3123
K8	9,0113	11,4513	6,6936	8,6171	9,0666	7,7835	0,0000	8,9254	7,6546	7,6211	10,1399	86,9643
K10	7,7921	8,3314	7,4675	9,8084	8,1875	8,0916	8,9254	0,0000	6,8207	8,1885	8,8032	82,4161
K12	8,5101	10,0076	7,7282	8,7405	9,5063	5,8671	7,6546	6,8207	0,0000	8,8136	9,1295	82,7782
K13	8,4638	10,3590	7,5546	8,5641	9,0097	6,8535	7,6211	8,1885	8,8136	0,0000	9,5203	84,9483
K16	9,1319	7,9048	10,3553	9,4421	8,6722	9,5595	10,1399	8,8032	9,1295	9,5203	0,0000	92,6587

На останньому етапі здійснюється вибір показників-репрезентантів груп за такими правилами [339; 405]:

у групах з одного елемента показники, які їх утворюють, мають властивості, що сильно відрізняються від показників інших груп, тому вони відносяться до числа показників-репрезентантів;

у групах, де число показників більше двох, розраховується сума відстаней кожного показника до інших показників групи. До складу показників-репрезентантів входить показник із найменшою сумою відстаней;

у групах, де число показників дорівнює двом, визначається сума відстаней показників, що входять до групи, від показників-репрезентантів, які вибрані за наведеними правилами. До репрезентанта належить той показник, у якого сума відстаней від відокремлених показників і показників-репрезентантів, виокремлених із груп елементів з числом більше двох, є максимальним.

Результати розрахунків (див. табл. 4.8) показали, що найменшу суму відстаней має показник розміру кредитних вкладень на 1 грн капіталу (K7). Саме його необхідно вважати показником-репрезентантом кредитних операцій.

Результати розрахунків за іншими банківськими операціями наведено в додатку С. Так, у рамках аналізу операцій щодо залучення коштів було відібрано коефіцієнт активності залучення позичених і залучених коштів (K17). Аналіз матриці евклідових відстаней операцій з розрахунково-касового обслуговування (РКО) свідчить, що показником-репрезентантом є частка комісійних доходів від РКО в загальних доходах банку (K36). Частка валютних активів у загальних активах (K39) та частка доходів від продажу цінних паперів у торговому портфелі в загальному доході (K56) банку є представниками груп показників валютних операцій та операцій з цінними паперами відповідно.

Таким чином, у межах запропонованої процедури відбору виділено перелік "сигнальних" контролінгових показників основних банківських операцій, що забезпечить отримання оперативної інформації та надасть змогу приймати оптимальні й своєчасні управлінські рішення. Також, знаходження показників-репрезентантів стане запорукою дотримання такого важливого критерію, який висувається до системи контролінгових показників – необхідність відбору обмеженої кількості показників, які є найбільш важливими та інтерпретованими.

Аналіз "сигнальних" контролінгових показників можна здійснювати як у межах одного банку, так і порівняно з показниками діяльності інших банків, а також з кращими показниками банків у групі з метою запозичення позитивного досвіду фінансового управління. Для вибору банку-представника, який має найкращі показники функціонування, із запропонованої групи банків можна застосовувати метод "центр ваги", алгоритм якого подано вище. Результати визначення банку-репрезентанта подано в табл. 4.9. За найменшою сумою евклідових відстаней ним є Банк 1.

Таблиця 4.9

Матриця евклідових відстаней для вибору банку-представника
(за даними 2012 р.)

	Банк 1	Банк 2	Банк 3	Банк 4	Банк 5	Банк 6	Банк 7	Банк 8	Сума
Банк 1	0,000	0,564	0,429	0,324	0,636	0,475	0,364	0,372	3,164
Банк 2	0,564	0,000	0,712	0,671	1,099	0,913	0,869	0,494	5,321
Банк 3	0,429	0,712	0,000	0,506	0,731	0,681	0,695	0,464	4,219
Банк 4	0,324	0,671	0,506	0,000	0,806	0,809	0,455	0,540	4,111
Банк 5	0,636	1,099	0,731	0,806	0,000	0,440	0,586	0,938	5,238
Банк 6	0,475	0,913	0,681	0,809	0,440	0,000	0,725	0,696	4,739
Банк 7	0,364	0,869	0,695	0,455	0,586	0,725	0,000	0,785	4,480
Банк 8	0,372	0,494	0,464	0,540	0,938	0,696	0,785	0,000	4,289

Показники для порівняння з банком-представником подано в табл. 4.10.

Аналізуючи дані, можна сказати, що найбільш ефективно у розрізі операцій здійснюють свою діяльність такі: Банк 3 – значення показника розміру кредитних вкладень на 1 грн капіталу складає 1,432, що свідчить про достатньо високий ступінь захисту кредитів за рахунок власного капіталу банку; Банк 4 – показник частки комісійних доходів від РКО в загальних доходах банку має найвище значення (0,101), при цьому збільшення відбулося за рахунок розширення клієнтської бази; Банк 6 – показник частки валютних активів у загальних активах сягає значення 0,685 та має бути підґрунтям для планування діяльності інших досліджуваних банків.

**Відхилення "сигнальних" показників порівнюваних
банків та банку-представника у 2012 році**

Банки		Показник				
		обсяг кредитних вкладень на 1 грн капіталу	коефіцієнт активності залучення коштів	частка комісійних доходів від РКО в загальних доходах банку	частка валютних активів у загальних активах	частка доходів від продажу цінних паперів в торговому портфелі у загальних доходах банку
Банк 1		5,368	0,844	0,101	0,417	0
Банк 2	фактичне значення	7,592	0,858	0,054	0,656	0,006
	відхилення	2,223	0,013	-0,047	0,240	0,006
Банк 3	фактичне значення	1,432	0,729	0,026	0,520	0
	відхилення	-3,936	-0,116	-0,075	0,103	0
Банк 4	фактичне значення	19,940	0,965	0,174	0,382	0,025
	відхилення	14,572	0,121	0,073	-0,034	0,025
Банк 5	фактичне значення	12,454	0,938	0,027	0,334	0
	відхилення	7,085	0,093	-0,074	-0,083	0
Банк 6	фактичне значення	4,616	0,842	0,013	0,685	0,066
	відхилення	-0,752	-0,003	-0,088	0,268	0,066
Банк 7	фактичне значення	9,129	0,923	0,072	0,249	0
	відхилення	3,761	0,079	-0,029	-0,167	0
Банк 8	фактичне значення	7,678	0,895	0,089	0,3879	0
	відхилення	2,309	0,050	-0,012	-0,029	0

Характеризуючи операції щодо залучення коштів, слід відмітити, що позитивної оцінки заслуговує діяльність усіх досліджених банків, оскільки значення коефіцієнта активності залучення коштів перевищує рекомендовані значення.

Аналіз "сигнальних" показників дозволив визначити наявність певних проблемних сфер у функціонуванні банків. Так, значні відхилення при аналізі кредитних операцій пояснюються тим, що зростання прибутку банку переважно відбувається за рахунок значного збільшення кредитного портфеля банків. Водночас з цим, підвищується ризиковість здійснення кредитних операцій, що підтверджується достатньо високими значеннями показника розміру кредитних вкладень на 1 грн капіталу.

Також негативні зрушення відбулися в сфері операцій з цінними паперами. Аналіз частки доходів від продажу цінних паперів у торговому портфелі банку в загальних доходах банків підтвердив необхідність активізації діяльності на ринку цінних паперів, що надасть змогу диверсифікувати ризики, які виникають у банківській діяльності. Наявність незначних коливань у показниках валютних операцій пояснюється впливом наслідків фінансової кризи. Операції із залучення коштів та розрахунково-касового обслуговування є досить сильними сторонами у функціонуванні досліджуваних банків. Про це свідчать отримані високі значення показників активності залучення коштів, а також частка комісійних доходів від РКО в загальних доходах банку.

Таким чином, у даному підрозділі розроблено процедуру формування системи контролінгових показників, які є необхідною умовою реалізації функцій аналізу та контролю. У якості критеріїв їх відбору виступили наступні: багатофункціональність, відповідність цільовим орієнтирам, відсутність тісного лінійного зв'язку між показниками та необхідність вибору обмеженої кількості показників, які є найбільш важливими та інтерпретованими. Критерії багатофункціональності та відповідності цільовим орієнтирам дотримано на етапі формування вихідної сукупності показників на основі теоретичного узагальнення. Для дотримання критерію відсутності тісного лінійного зв'язку розраховано коефіцієнти парної кореляції між показникам кожної групи, що характеризують кредитні операції, операції з залучення коштів та розрахунково-касового обслуговування, валютні операції та операції з цінними паперами. З метою забезпечення дотримання критерію обмеженої кількості показників, які є найбільш важливими та інтерпретованими, застосовано багатовимірний факторний аналіз та вибір показників-репрезентантів методом "центр ваги".

4.4. Формування команди з впровадження контролінгу в діяльність банку

Впровадження контролінгу у діяльність банку через значну кількість етапів цього процесу та недостатній вітчизняний досвід у цій галузі потребує вагомих витрат і значних зусиль з боку співробітників, тому виникає потреба в об'єднанні їх інтелектуальних та творчих можливостей. Однією з форм такого об'єднання є створення проектних команд.

Завдяки командній роботі підвищується ймовірність виконання складних цілей та завдань. При цьому необхідною передумовою успішного функціонування команди є підбір до її складу кваліфікованого персоналу. Дотримання такої умови можливе лише за умови оцінки рівня компетентності кандидата, оскільки саме вона дозволяє визначити здатність працівника до виконання покладених на нього професійних обов'язків. Таким чином, створення команди є актуальним та важливим питанням у контексті підвищення результативності процесу впровадження контролінгу в практичну діяльність.

Дослідженням теоретичних та практичних питань формування команди займалися такі зарубіжні та вітчизняні вчені-економісти, як: М. Армстронг, Дж. Н. Ньюстрем, К. Девіс, Е. Котилевська, Т. Сівашенко, О. Скібіцький, Т. Хохлова, О. Шинкаренко, Д. Янкелович та ін. Проте, незважаючи на ґрунтовні наукові доробки в даному напрямі, серед науковців та спеціалістів-практиків немає узгодженості щодо визначення критеріїв відбору персоналу до складу команди.

На основі теоретичного узагальнення переліку та змісту основних етапів упровадження управлінських інновацій та контролінгу в практичну діяльність банківської установи визначено, що одним із етапів є створення управлінської команди (п. 2.4).

У загальному сенсі під командною формою організації роботи розуміється об'єднання певної групи професійних працівників в автономний самокерований колектив з метою оперативного та якісного вирішення завдань. Поставлене для команди завдання може мати різний часовий характер залежно від специфіки та умов основної сфери діяльності організації. Це може бути як разова робота, так і постійна діяльність з певними циклами операцій. Ефект команди, її суспільне визнання приходить після тривалої спільної роботи та реально досягнутих успіхів [726].

За визначенням М. Армстронга: "Команда – це невелика кількість людей із взаємодоповнюючими навичками, людей, які зібрані для спільного вирішення завдань з метою підвищення продуктивності праці і відповідно, до підходів, за допомогою яких вони підтримують взаємну відповідальність" [27, с. 46].

Базаров Т. Ю. дає таку розгорнуту характеристику команд: "Для цього типу груп характерним є відкрите обговорення проблем, хороша циркуляція інформації. Діяльність орієнтована на вирішення завдань, цілі

змінюються за мірою необхідності. Основна увага приділяється досягненню конкретних результатів: відповідні співробітники і відповідні ресурси об'єднуються заради максимально швидкого та якісного виконання завдання, терміни та етапи його вирішення постійно контролюються" [33].

Виходячи з результатів аналізу існуючих точок зору, можна дійти висновку, що процес формування команди слід розглядати як створення єдиного цілісного колективу, здатного ефективно досягати основних цілей проекту. Цей процес становить комбінацію певних етапів. Узагальнення літературних джерел дає підстави стверджувати, що є деякі розбіжності у розумінні їх змісту та кількості. Основні етапи створення команди наведені в табл. 4.11.

Таблиця 4.11

Етапи формування команди

№	Автори	Етапи формування команди
1	2	3
1	Скібіцький О. М., Сівашенко Т. В. [716]	1. Зародження команди (передумовою є виникнення важливого складного завдання або відокремлення нової сфери діяльності та приймається офіційне рішення). 2. Формування команди, визначення кількісного та якісного складу. 3. Адаптація колективу команди. 4. Передбачається стабілізація колективу команди (усвідомлення спільної мети, здійснення вибору методу командної роботи та рольовий розподіл). 5. Функціонування команди (досягається синергічний ефект від командної роботи)
2	Дж. Н. Ньюстрем, К. Девіс [366]	1. Формування (обмін інформацією, визначення завдань команди). 2. Бурління (виникнення конкуренції в групі, можлива зміна лідеру команди). 3. Нормування (встановлення рівноваги та розпочаток рух до виконання поставленої мети). 4. Функціонування (досягнення ефективної роботи з метою виконання поставлених завдань). 5. Зміни або розформування
3	Д. Янkelович [628]	1. Старт. 2. Стан невизначеності. 3. Орієнтація на лідера. 4. Чітко структурована команда. 5. Робоча команда, яка має здатність до самоуправління

1	2	3
4	Котилевська Е. С. [669]	1. Визначення конкретних завдань, визначення норм, структуризація, визначення лідерства, формування системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій, надання команді ресурсів, формування системи мотивації, визначення відповідальності. 2. Планування командою своєї діяльності, реалізація управлінських рішень, вирішення конфліктних ситуацій, підтримка відносин. 3. Оцінка ефективності команди, уточнення завдань, додавання ресурсів, виявлення напрямів і розробка заходів щодо підвищення, зміна, ротація, навчання членів команди
5	Хохлова Т. П. [556]	1. Встановлення загальних цілей, планування сумісної роботи. 2. Налагодження сумісних зовнішніх та внутрішніх комунікацій. 3. Стимулювання командних досягнень. 4. Принципи самостійності та ініціативності. 5. Формування командної культури та ідеології. 6. Моніторинг командних процесів
6	Аширов Д. А. [32]	1. Адаптація (взаємне інформування та аналіз завдань). 2. Групування (об'єднання груп за інтересами). 3. Кооперація (усвідомлення бажання працювати, з'являються елементи солідарності та цілісності в команді). 4. Нормування діяльності розробка принципів групової взаємодії). 5. Функціонування. 6. Розформування команди
7	Дем'яненко Н. В., Шевченко О. П. [651]	1.Формування. 2. Збентеження (високий ступінь внутрішніх протиріч). 3. Нормалізація. 4. Виконання. 6. Розпуск

Першим етапом формування команди є визначення основної мети та завдань, які встановлюються перед командою (стосовно питань, що розглядаються, основна мета – це впровадження контролінгу в банківську діяльність).

Наступним етапом, який розглядається переважно більшістю авторів, є процес групування та визначення якісного і кількісного складу команди. Це найбільш відповідальний етап, оскільки від рівня кваліфікації персоналу залежить успішність виконання поставлених перед ними завдань. Особливостями третього етапу (функціонування команди) є: досягнення синергічного ефекту від командної роботи, максимальна згуртованість колективу, налагоджений процес взаємодії у процесі

виконання покладених на персонал завдань, чітке підпорядкування лідеру команди. При цьому, тривалість цього етапу залежить від складності запропонованого проекту. Завершальним етапом є трансформація команди або її розформування. Оскільки впровадження контролінгу в діяльність банку передбачає подальше формування служби контролінгу як окремої структурної одиниці, доцільним є реформування команди. З погляду зменшення витрат це є більш доцільним, ніж розформування команди, члени якої мають необхідні компетентності. При формуванні команди необхідно враховувати багато факторів, наприклад: готовність менеджменту до делегування повноважень та відповідальності; досвід роботи з командами або в командах; відбір членів команди; специфіка діяльності; система мотивації в банківській установі.

З метою підвищення ефективності функціонування команд доцільно розглянути основні принципи та критерії їх формування та розвитку. Наприклад, у роботі [740] розкриваються шість ключових принципів організації командної форми роботи:

1) принцип колективного виконання роботи, тобто кожен учасник команди виконує ту частину загального завдання, яку йому доручила команда, а не ту, що він зазвичай виконував;

2) принцип колективної відповідальності – вся команда втрачає довіру, суспільне визнання, якщо завдання не виконане хоча б одним із членів команди;

3) принцип адекватного стимулювання команди – досить часто суспільне визнання є більш дієвим, ніж матеріальні виплати;

4) принцип автономного самоуправління;

5) принцип дисциплінованості;

6) принцип добровільного вступу в команду – це найбільш суттєвий принцип формування команди, оскільки в її склад повинні включатись лише ті співробітники, які добровільно виявили готовність працювати за для досягнення спільної мети.

Щодо принципів взаємодії членів команди у процесі досягнення цілей, то автор роботи [721] дотримується думки, що доцільним є виділення таких основних принципів: спільна діяльність членів команди для досягнення спільної мети; результативність виконання завдання та діловитість у спілкуванні; активність та особиста відповідальність кожного за результат діяльності команди; взаємовідповідальність та взаємозвіт-

ність членів команди; партнерство, взаємопідтримка та взаємозбагачення (взаємонавчання, взаєморозвиток та ін.) один одного; створення умов для особистісного та професійного розвитку членів команди, індивідуальної самореалізації (за зручною для кожного індивідуальною програмою); принцип довіри членів команди один одному; принцип гуманізму та толерантності.

Дослідник роботи [716] пропонує враховувати такі принципи створення команд: вони формуються з людей з додатковими навичками, які довіряють одне одному і служать загальній меті, загальним цілям продуктивності і загальному підходу, за які вони взаємно відповідальні; команди можуть бути ефективні, якщо використовуються в різних ситуаціях; створення команд може закінчитися збільшенням продуктивності компанії, збільшенням якості наданих послуг, скороченнями вартості через зменшення часу; можуть привести до змін в організації; стимулюють творчий потенціал організації; команди мають більше повних ресурсів, ніж індивід; допомагають новим членам бути комунікабельними, управляють поведінкою і полегшують організаційну продуктивність, нововведення і зміни; можуть забезпечити засоби для своїх членів, щоб отримати організаційні здобутки, які не могли бути досягнуті окремими індивідами.

Зазначені принципи засновані на думці, в центрі якої знаходяться переважно проблеми та питання роботи персоналу як головної компоненти будь-якої команди. При цьому В. Свистун [715] стверджує, що управлінська команда, яка прагне до ефективної діяльності, має орієнтуватися ще й на такі критерії як: чіткі цілі діяльності команди; консенсус – основа рішень; члени команди беруть до уваги не тільки ідеї й думки, а також і почуття своїх колег; конфлікти, що виникають, розв'язуються без втручання ззовні; команда прикладає всі зусилля, щоб досягти загальної мети.

Дослідник роботи [700] стверджує, що принципами створення команди є: системні, які дозволяють структурувати різноманітні знання та дії в процесі створення команди (синергізм, автономність, стійкість та здатність до сталого розвитку, висока ступінь особистісної і колективної відповідальності, єдність цільової установки); принципи, засновані на підході, в центрі якого досліджуються питання та проблеми суспільства (визнання пріоритетної ролі людини як головного компонента будь-якої соціальної системи, формування такої стратегії розвитку організації, яка

б враховувала необхідність підвищення групового капіталу, підвищення якості мотивації персоналу за рахунок диференціації потреб і можливостей самореалізації); принципи, що виявляють особливості командоутворення в процесі впровадження управлінських інновацій: відповідність місії, стратегії, стадії життєвого циклу установи, виявлених проблем і варіантів розвитку в умовах узгодженості цінностей різних соціальних груп; підпорядкування загальносистемній розумній поведінці організаційної структури заради своєї цілісності; діяльність інноваційних груп суттєво залежить від чинників сприйняття. Цей підхід містить найбільш повний та ґрунтовний перелік принципів, оскільки враховує не тільки принципи роботи колективу, а й особливості проекту та основи процесу створення команди. Дотримання вищезазначених принципів та критеріїв стане запорукою ефективного функціонування команди в процесі впровадження контролінгу у діяльність банку.

Команда проекту створюється керівником проекту. Він призначає менеджера проекту, що здійснює загальне керівництво проектом, контролює його основні параметри і координує діяльність членів команди, визначає необхідну кількість спеціалістів – членів команди, їхню кваліфікацію, здійснює відбір і наймає працівників. Члени команди проекту мають забезпечувати: відповідність якісного та кількісного складу команди цілям і потребам проекту; ефективну групову роботу з управління проектом; психологічну сумісність членів команди; розгорнуте внутрішньогрупове спілкування і вироблення оптимальних групових рішень проблем, що виникають під час реалізації проекту.

Важливим є питання щодо визначення кількості членів команди. При залученні 20 – 25 осіб досить складно розв'язувати організаційні питання: узгоджувати час і місце збору групи, координувати дії та контролювати результати. Практичний досвід, показує, що команди чисельністю 8 – 10 осіб більш мобільні, мають тісний внутрішній зв'язок та досягають вагомих результатів [675].

На думку автора роботи [271] успішні команди, як правило, функціонують у таких умовах: в команді перебуває не більше 10 осіб; члени команди висловлюють бажання працювати в команді; працюють повний робочий день; є частиною організаційної культури, яка заохочує співпрацю і довіру; члени команди підпорядковуються керівникові проекту; в команді є фахівці різних сфер функціонування організації; проект

становить цікаве завдання; члени команди зібрані в одному місці, так, щоб вони легко обговорювали всі проблеми, пов'язані з роботою.

Тренюв В. М. стверджує, що найоптимальніша чисельність команди – 5 – 7 осіб. Надмірне збільшення розміру команди призводить до виникнення деяких складностей: відносини між окремими членами стають менш близькими і довірчими; ускладнюється процес інформування та прийняття відповідних рішень; зростає ймовірність розколу команди на окремі угруповання, які мають суттєві розбіжності у поглядах на ситуацію та на вирішення поточних питань; виникнення конфліктних ситуацій [711].

I. Салас, Р. Берд та С. Таненбаум у своїх працях називають командою невелику кількість осіб (найчастіше 5 – 7, рідше до 15 – 20), які поділяють мету, цінності і загальні підходи до реалізації спільної діяльності і взаємовизначають приналежність свою та партнерів до цієї групи [130]. Крім того, вони вказують, що члени команди мають взаємодоповнюючі навички, беруть на себе відповідальність за кінцеві результати, здатні виконувати будь-які внутрішньогрупові ролі.

Оскільки впровадження фінансового контролінгу в практичну діяльність банку є достатньо складним процесом та з урахуванням думки дослідників [231; 267; 699; 737] автори вважають, що оптимальна чисельність команди складатиме 10 осіб.

При відборі команди проекту необхідно враховувати певні критерії. Так, автор роботи [675] з метою визначення компетентності претендентів у члени робочої групи пропонує використовувати наступні критерії: стаж роботи за професією; обґрунтованість думки; наявність та шляхи підвищення власного рівня професійної кваліфікації.

На думку Кулешова М. М. [267], найбільш вагомими факторами і критеріями, які підлягають урахуванню при відборі кандидата, є: професіоналізм і компетентність (освітній рівень і досвід роботи, рівень професійної підготовки, самостійність у прийнятті рішень, вміння аргументувати свою позицію, відстоювати її); мотивація праці (інтерес до професійних проблем і творчої праці, орієнтація на перспективу, успіх і досягнення, прагнення до розширення кругозору, готовність до соціальних конфліктів в інтересах підлеглих і справи, готовність до обґрунтованого ризику); особистісні якості і потенційні можливості (уважність, гнучкість, доступність, авторитетність, тактовність, комунікабельність, високий рівень інтелігентності, наявність організаторських здібностей, нервово-психологічна та емоційна стійкість).

Дослідник роботи [699] вважає, що при оцінці майбутнього працівника необхідно враховувати наступні складові: професійно-кваліфікаційний рівень (освіта, стаж роботи за спеціальністю, активність набуття професії і підвищення професійної майстерності); ділові якості (компетентність, здатність чітко планувати та організовувати свою роботу, відповідальність за доручену справу, самостійність та ініціативність, спроможність оволодіти новими напрямками та методами й використовувати їх у роботі, працездатність та комунікабельність); складність роботи (характер робіт, що визначають зміст праці, різноманітність і комплексність робіт, самостійність виконання робіт, масштаб і складність керівництва, відповідальність); конкретно досягнутий результат.

Оцінку кандидатів, на думку автора роботи [736], доцільно здійснювати за наступними критеріями: фізіологічно-віковими особливостями (стать, вік, зовнішній вигляд, стан здоров'я, працездатність); соціально-культурними (освіта, сімейний стан, місце проживання, релігійні погляди, політичні переконання); організаційними (лідерські якості, здатність до керівництва, організованість, дисциплінованість та самоконтроль, впорядкованість дій, інформаційні зв'язки та контакти, ініціативність, цілеспрямованість тощо); професійно-діловими (стаж роботи, професійні знання, здатність до глибокого аналізу ситуації, що склалася, готовність до ризику, відповідальність, стратегічне мислення, наполегливість).

Позитивною є практика європейських країн щодо врахування таких характеристик: інтелектуальних (ерудованість, кмітливість тощо); творчих (креативність, творче мислення, новаторство, відчуття потреби в змінах тощо); психологічних (темперамент, стресостійкість, емоційність, врівноваженість, виваженість дій, незалежність, комунікабельність, надійність, рівень реагування на критику як вищого керівництва, так і колег). Враховуючи зарубіжний досвід, досить велику увагу сьогодні звертають на оцінювання власне конфліктності керівника і його вміння запобігати виникненню конфліктних ситуацій у колективі та вирішувати їх [634].

Автори роботи [575] зазначають, що оцінку кандидатів слід здійснювати за такими параметрами: професійна підготовка (освіта, участь у системі без перервного підвищення кваліфікації, професійна майстерність, стаж роботи за фахом, володіння інформацією про стан розвитку галузі; особисті якості (працездатність, дисциплінованість, ініціативність, відповідальність, самостійність); ділові якості (професійна компетентність, високий рівень організації роботи (без нагадувань і примусу), контакт-

ність та вміння ефективно працювати, здатність до прийняття нових ідей і неординарних рішень, якість виконуваних робіт).

Формування команди, як правило, відбувається з урахуванням таких характеристик, як досвід, знання та технічна кваліфікація, яка необхідна для реалізації проекту. Однак слід також враховувати найменш очевидні фактори здатність вирішувати проблеми; наявність необхідних спеціалістів, довіра, політичні зв'язки, честолюбство, ініціативність та енергійність [271].

Також пропонується в якості критеріїв відбору кандидатів використовувати такі: рівень знань та навички роботи з персональним комп'ютером; стаж роботи; комунікабельність; ініціативність; наявність лідерських якостей; високий рівень відповідальності; здатність самостійно приймати рішення; стресостійкість; навички ділового спілкування; організаторські здібності; здатність працювати в команді; цілеспрямованість; творчий підхід; старанність та здатність до навчання [737].

На думку дослідників роботи [231] з метою оцінки управлінського персоналу необхідно використовувати такі критерії: глобальне та системне мислення, здатність передбачення, здатність вирішувати проблеми, безпека відносин, здатність переконувати, прагнення до нововведень та навчання, вирішення конфліктних ситуацій, здатність самостійно приймати управлінські рішення, ініціативність, витривалість в роботі, організаторські здібності, відповідальність, сила переконання, авторитет та поведінка керівника, рівень освіти, зарубіжний досвід роботи.

Таким чином, за результатами узагальнення існуючих точок зору [231; 267; 271; 575; 634; 675; 699; 737] можна стверджувати, що при вирішенні задачі оцінки персоналу та підбору кадрів з мінімальними витратами потрібно розрахувати ступінь компетентності претендентів. Оскільки компетентність визначається як здатність особи ефективно виконувати посадові обов'язки, здійснювати професійну діяльність, вихідною характеристикою для відбору персоналу є саме компетентність. Однак компетентності визначаються відповідними посадами та цілями проекту, для різних посад або проектів вони будуть різними. Пропонується виділити три групи компетентностей, характерних саме для колективу команди з впровадження контролінгу: особистісні (ініціатив-

ність, комунікабельність, креативність, цілеспрямованість, відповідальність); загально-управлінські (здатність працювати в команді, вміння управляти конфліктами, здатність до керівництва, вміння стратегічно мислити, вміння планувати роботу в команді) та спеціальні управлінські (вміння обґрунтовувати та приймати рішення в умовах невизначеності та динамічності, наявність аналітичних здібностей, спроможність оволодіти новими напрямками і методами роботи та використовувати їх у роботі, навички та вміння формувати обґрунтовані рекомендації, наявність спеціальних знань (теоретичні основи, рекомендації сучасної вітчизняної та зарубіжної науки щодо впровадження контролінгу)).

При цьому, виникає проблема отримання кількісної оцінки компетентностей, оскільки відповідність їм кандидатів здійснюється шляхом аналізу анкет, тестів та проведення співбесід. З цією метою доцільно застосовувати інструментарій з використанням правил нечіткого висновку. Це дозволить подолати такі проблеми, як багатокритеріальні задачі оцінки компетентностей, неповноту необхідної для цієї задачі інформації, відсутність методики кількісного вимірювання як окремої компетентності, так і їх сукупності [83].

Процедура побудови загального логічного висновку передбачає наявність чотирьох етапів [606]:

1. Нечіткість (фазифікація). Функції належності, визначені на вхідних змінних, застосовуються до їх фактичних значень для визначення ступеня істинності кожного припущення кожного правила.

2. Логічний висновок. Обчислене значення істинності для припущень кожного правила застосовується до кожного правила. Це приводить до однієї нечіткої підмножини, яка призначається кожній змінній висновку для кожного правила.

3. Композиція. Нечіткі підмножини, призначені для кожної змінної висновку (для усіх правил), об'єднуються разом, щоб сформувати одну нечітку підмножину для кожної змінної висновку.

4. Приведення до чіткості (дефазифікація) – переведення нечіткого набору висновків у чітке число.

На рис. 4.4 наведена процедура відбору кандидатів до складу команди з впровадження контролінгу.

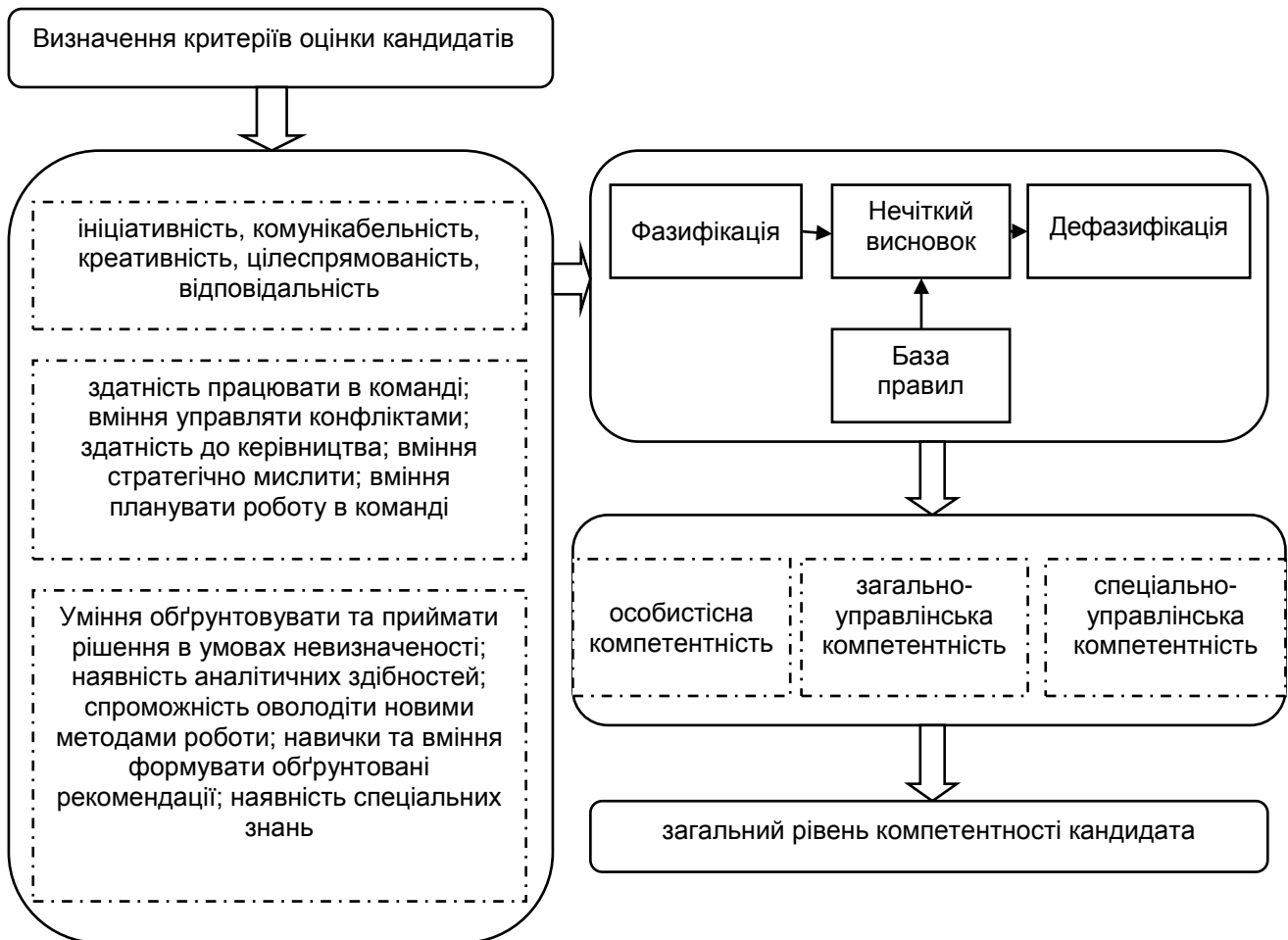


Рис. 4.4. Процедура відбору кандидата до складу команди з упровадження контролінгу

На практиці реалізація процедури побудови загального нечіткого висновку відбувається наступним чином: постановка завдання та визначення вхідних та вихідних параметрів моделі (основна мета – відбір найкращого претендента в команду; вхідні параметри – критерії, які подані в табл. 4.12; вихідні параметри – особистісні, загально-управлінські та спеціальні управлінські компетентності).

При цьому оцінка зазначених критеріїв переводиться в бальні оцінки з використанням експертного методу на основі безпосередньої оцінки [226, с. 24]. Сутність методу полягає в тому, що діапазон змінної, за якою здійснюється порівняння кандидатів, поділяються на декілька інтервалів, кожному з яких присвоюється конкретний бал за обраною шкалою (від 0 до 10). Тобто кожному кандидату за кожним критерієм приписується конкретний бал відповідно до значущості (важливості) значень критерію.

Наступним кроком є формування лінгвістичних терм-множин. Лінгвістичні змінні призначені в основному для систематичної характеристики складних чи погано визначених явищ. Відмовляючись від використання кількісних змінних і спираючись на словесні описи типу тих, якими оперує людина, набувається здатність аналізувати складні системи, які недоступні звичайному математичному аналізу.

Результати побудови лінгвістичних змінних та значення шкал оцінки кандидатів наведені в табл. 4.12. На основі цього будуються функції належності за кожним критерієм та вихідною змінною.

Таблиця 4.12

**Визначення лінгвістичних змінних
для критеріїв відбору кандидатів у команду впровадження
контролінгу в діяльність банку**

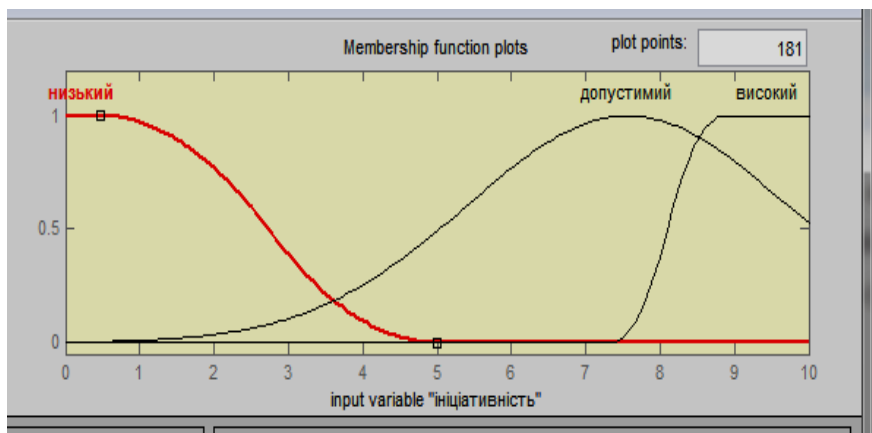
№		Назва критерію	Лінгвістичні змінні	Шкала	Шкала	
1	2	3	4	5	6	
1	особистісні компетентції	ініціативність	Низький рівень	0 – 5	$\mu_x = zmf(0,463; 5)$	
			Допустимий рівень	понад 5	$\mu_x = gaussmf(2,15; 7,559)$	
			Високий рівень	понад 8	$\mu_x = smf(7,34; 8,86)$	
		2	комунікабельність	Низький рівень	0 – 3	$\mu_x = zmf(1,78; 3)$
				Допустимий рівень	понад 3	$\mu_x = gaussmf(0,905; 4,98)$
				Високий рівень	понад 6	$\mu_x = smf(6,07; 9,7)$
		3	креативність	Низький рівень	0 – 3	$\mu_x = zmf(1,78; 3)$
				Допустимий рівень	понад 3	$\mu_x = gaussmf(0,905; 4,98)$
				Високий рівень	понад 6	$\mu_x = smf(6,07; 9,7)$
4	цілеспрямованість	Низький рівень	0 – 3	$\mu_x = zmf(1,78; 3)$		
		Допустимий рівень	понад 3	$\mu_x = gaussmf(0,905; 4,98)$		
		Високий рівень	понад 6	$\mu_x = smf(6,07; 9,7)$		
5	відповідальність	Низький рівень	0 – 6	$\mu_x = zmf(0,4; 5,992)$		
		Допустимий рівень	понад 6	$\mu_x = gaussmf(1,07; 6,029)$		
		Високий рівень	понад 9	$\mu_x = smf(6,32; 9,008)$		

1	2	3	4	5	6
6	Загально-управлінські компетенції	здатність працювати в команді	Низький рівень	0 – 5	$\mu x = zmf (0,463; 5)$
			Допустимий рівень	понад 5	$\mu x =$ $= gaussmf (2,15; 7,559)$
			Високий рівень	понад 8	$\mu x = smf (7,34; 8,86)$
7		уміння управляти конфліктами	Низький рівень	0 – 3	$\mu x = zmf (1,78; 3)$
			Допустимий рівень	понад 3	$\mu x =$ $= gaussmf (0,905; 4,98)$
			Високий рівень	понад 6	$\mu x = smf (6,07; 9,7)$
8		здатність до керівництва	Низький рівень	0 – 5	$\mu x = zmf (0,463; 5)$
			Допустимий рівень	понад 5	$\mu x =$ $= gaussmf (2,15; 7,559)$
			Високий рівень	понад 8	$\mu x = smf (7,34; 8,86)$
9		уміння стратегічно мислити	Низький рівень	0 – 3	$\mu x = zmf (1,78; 3)$
			Допустимий рівень	понад 3	$\mu x =$ $= gaussmf (0,905; 4,98)$
			Високий рівень	понад 6	$\mu x = smf (6,07; 9,7)$
10	вміння планувати роботу в команді (розподіляти права та обов'язки, координувати роботу)	Низький рівень	0 – 6	$\mu x = zmf (0,4; 5,992)$	
		Допустимий рівень	понад 6	$\mu x =$ $= gaussmf (1,07; 6,029)$	
		Високий рівень	понад 9	$\mu x = smf (6,32; 9,008)$	
11	уміння обґрунтовувати та приймати рішення в умовах невизначеності та динамічності	Низький рівень	0 – 5	$\mu x = zmf (0,463; 5)$	
		Допустимий рівень	понад 5	$\mu x =$ $= gaussmf (2,15; 7,559)$	
		Високий рівень	понад 8	$\mu x = smf (7,34; 8,86)$	
12	наявність аналітичних здібностей	Низький рівень	0 – 3	$\mu x = zmf (1,78; 3)$	
		Допустимий рівень	понад 3	$\mu x =$ $= gaussmf (0,905; 4,98)$	
		Високий рівень	понад 6	$\mu x = smf (6,07; 9,7)$	

1	2	3	4	5	6
13	Спеціальні управлінські компетенції	спроможність оволодіти новими напрямками і методами роботи та використовувати їх у роботі	Низький рівень	0 – 3	$\mu_x = zmf(1,78; 3)$
			Допустимий рівень	понад 3	$\mu_x =$ $= gaussmf(0,905; 4,98)$
			Високий рівень	понад 6	$\mu_x = smf(6,07; 9,7)$
14	Спеціальні управлінські компетенції	навички та вміння формувати обґрунтовані рекомендації	Низький рівень	0 – 3	$\mu_x = zmf(1,78; 3)$
			Допустимий рівень	понад 3	$\mu_x =$ $= gaussmf(0,905; 4,98)$
			Високий рівень	понад 6	$\mu_x = smf(6,07; 9,7)$
15	Спеціальні управлінські компетенції	наявність спеціальних знань (теоретичні основи, рекомендації сучасної вітчизняної та зарубіжної науки щодо впровадження контролінгу)	Низький рівень	0 – 6	$\mu_x = zmf(0,4; 5,992)$
			Допустимий рівень	понад 6	$\mu_x =$ $= gaussmf(1,07; 6,029)$
			Високий рівень	понад 9	$\mu_x = smf(6,32; 9,008)$

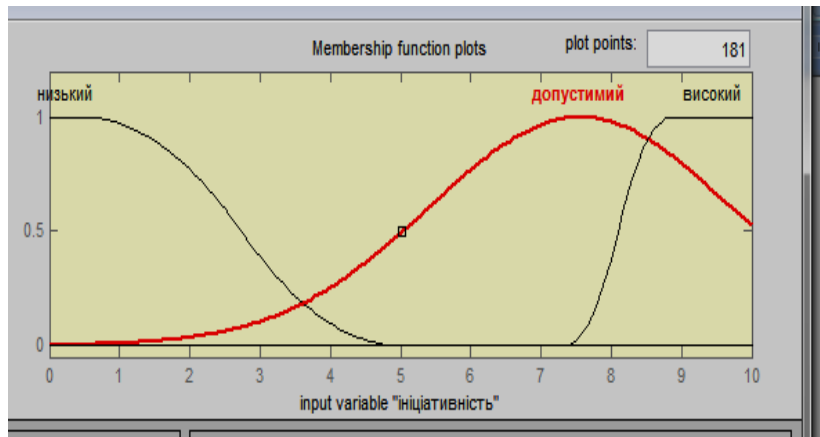
Побудовану функцію належності можна апроксимувати засобами ППП MathLab (розширення FuzzyLogicToolbox) з використанням Z-функції функції (*zmf*) з параметрами $\mu_x = zmf(0,463; 5)$, що графічно зображена на рис. 4.5а.

За аналогічними міркуваннями будується функція належності Гауса з параметрами $\mu_x = gaussmf(2,15; 7,559)$ та з використанням Z-функції (*smf*) з параметрами $\mu_x = smf(7,34; 8,86)$, що графічно зображено на рис. 4.5б і 4.5в.

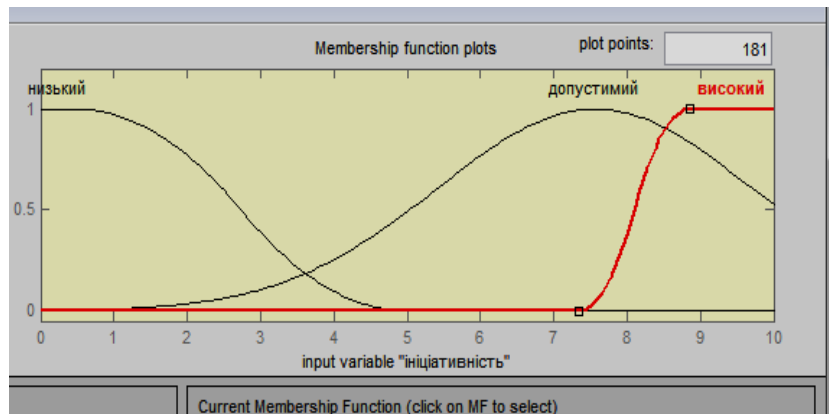


а

Рис. 4.5. Функція належності нечіткої множини "Високий рівень ініціативності претендента на посаду"



б



в

Закінчення рис. 4.5.

На наступному етапі відбувається формування правил нечіткого логічного висновку. Механізм нечіткого висновку спирається на базу знань, що формується фахівцями предметної області у вигляді сукупності нечітких предикативних правил [606]:

П1 : якщо $x \in A_1$, то $y \in B_1$;

П2 : якщо $x \in A_2$, то $y \in B_2$;

Пn : якщо $x \in A_n$, то $y \in B_n$,

де x – вхідна змінна;

y – змінна висновку;

A та B – функції належності, визначені відповідно на x та y .

Спираючись на визначені критерії оцінки кандидатів та побудовані функції приналежності, формуються правила відповідності між критеріями та результативною змінною. Результатом є отримання кількісної оцінки особистісних, загально-управлінських та спеціальних управлінсь-

ких компетентностей. При цьому, з метою одержання більш узагальненого результату пропонується розрахувати показник рівня компетентності як середнє арифметичне значення особистісних, загальноуправлінських та спеціальних управлінських компетентностей.

Знання експерта $A \rightarrow B$ відображає нечітке причинне відношення причини та наслідку, тому його можна назвати нечітким відношенням і позначити через R :

$$R = A \rightarrow B,$$

де " \rightarrow " – нечітка імплікація [606].

Відношення R можна розглядати як нечітку підмножину прямого добутку $(X \times Y)$ повної множини причин X та наслідків Y . Таким чином, процес отримання результату висновку B' з використанням даного спостереження A' та знання $A \rightarrow B$ можна уявити у вигляді формули:

$$B' = A' \bullet R = A' \bullet (A \rightarrow B),$$

де " \bullet " – операція згортки.

Графічне зображення правил нечіткого логічного висновку наведено на рис. 4.6.

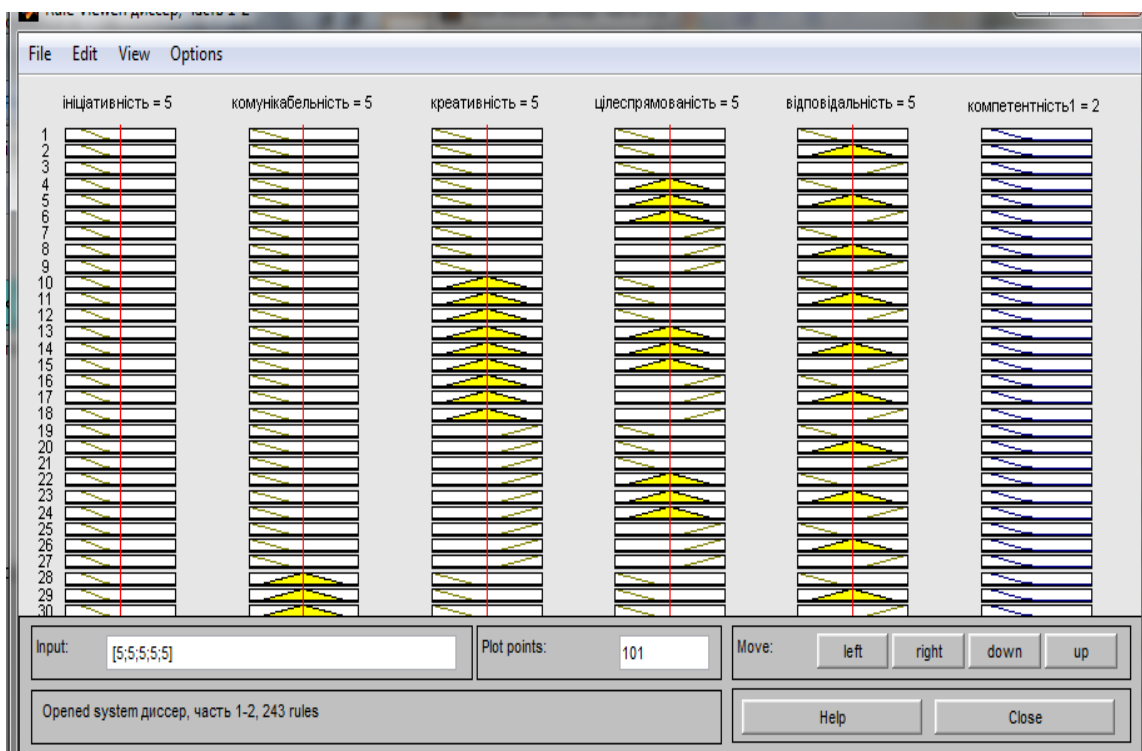


Рис. 4.6. Графічне зображення правил нечіткого логічного висновку оцінки особистісних компетенцій

Таким чином, на основі систематизації та аналізу наукової літератури визначено послідовність та зміст етапів формування проектної команди з упровадження контролінгу у діяльність банку. Запропоновано процедуру визначення якісного складу команди, яка полягає у відборі кандидатів з урахуванням оцінки трьох груп компетентностей: особистісних (ініціативність, комунікабельність, креативність, цілеспрямованість, відповідальність); загально-управлінських (здатність працювати в команді, вміння управляти конфліктами, здатність до керівництва, вміння стратегічно мислити, вміння планувати роботу в команді (розподіляти права та обов'язки, координувати роботу)); спеціальних управлінських (уміння обґрунтовувати та приймати рішення в умовах невизначеності та динамічності, наявність аналітичних здібностей, спроможність оволодіти новими напрямками і методами роботи та використовувати їх, навички та вміння формувати обґрунтовані рекомендації, наявність спеціальних знань (теоретичні основи, рекомендації сучасної вітчизняної та зарубіжної науки щодо впровадження контролінгу)). При цьому, застосування інструментарію нечіткого логічного висновку дозволить найбільш ефективно сформувати команду з урахуванням кількісної оцінки рівня компетентності кожного кандидата.

4.5. Оцінка ефективності формування системи банківського контролінгу

Завершальним етапом упровадження контролінгу в практичну діяльність банку є оцінка його ефективності. У значній кількості робіт акцентується увага на тому, що ефективність упровадження контролінгу в практичну діяльність вимірюється зростанням таких показників, як дохід або прибуток. Проте слід зважати на те, що впровадження та функціонування системи контролінгу потребує, по-перше, певних інвестиційних вкладень, по-друге, залежить від ефективності роботи команди з упровадження контролінгу.

Дослідженням питань оцінки результативності та ефективності управлінських інновацій, у тому числі контролінгу, займались як вітчизняні, так і зарубіжні вчені: Т. Говорушко, А. Дайле, О. Деменіна, Е. Майєр, Р. Манн, В. Меленюк, Н. Пугарська, М. Тарасюк, С. Фалько, Д. Хан.

Оскільки отримання кількісної оцінки змін у системі управління організацією вимагає врахування багатьох факторів та складових, фахівці відмічають якісний прояв позитивних результатів упровадження контролінгу, який полягає у такому [443; 649; 707]:

1) підвищення ступеня адаптації організації до швидкозмінних ринкових умов;

2) зростання ступеня інтеграції підрозділів у процеси управління;

3) зростання швидкості реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі з метою досягнення встановлених цілей;

4) покращення функціонування системи планування фінансової діяльності з метою підвищення ефективності перерозподілу фінансових ресурсів організації;

5) своєчасність отримання точної інформації, необхідної для прийняття фінансових управлінських рішень;

6) підвищення рівня адекватності фінансових управлінських рішень.

Для обґрунтування рекомендацій щодо оцінювання ефективності банківського контролінгу доцільним є аналіз точок зору щодо того, у чому саме вона проявляється та виражається. Деякі дослідники наводять конкретні числові показники, які відображають ефективність упровадження контролінгу в практичну діяльність. Так, автори роботи [731] зазначають, що впровадження контролінгу дозволяє не лише забезпечити повне дотримання цільових показників діяльності, а й сприяє збільшенню річного обсягу продажів більше, ніж у 1,5 рази.

С. Фалько [520] відмічає, що корисність контролінгу для будь-якої установи полягає в тому, що досить швидко скорочуються витрати. Вітчизняна та зарубіжна практика показує, що вже в перші місяці, а іноді в перші два-три роки, має місце зниження операційних витрат на 3 – 5 %. Однак з плином часу резерв зростання ефективності в короткостроковій перспективі скорочується.

Як вважають автори роботи [711], сучасний контролінг значно впливає на ефективність діяльності. Так, зростання інтегральних показників рентабельності після впровадження інструментарію контролінгу в систему управління може сягати 15 – 30 %. Крім того, контролінг створює потенціал зростання ефективності, за різними оцінками, на 50 – 75 %.

Серед позитивних наслідків упровадження контролінгу в управління організацією В. Килимнюк [223] зазначає: подолання кризових явищ; забезпечення стабільності діяльності; збільшення обсягів реалізації;

середньої заробітної плати та продуктивності праці. Дослідник наводить такі основні показники ліквідності установи, які було отримано після впровадження контролінгу: коефіцієнт абсолютної ліквідності – 0,55 (при нормативному значенні 0,2 – 0,25), коефіцієнт проміжної ліквідності 2,08 (при нормативному – 0,8), коефіцієнт загальної ліквідності 3,68 (1,5 – 2). Однак використання зазначених показників як індикаторів успішного впровадження контролінгу не є доцільним, оскільки значне перевищення нормативних значень ліквідності свідчать про недостатньо ефективне управління активами.

Також відмічається, що впровадження сучасної концепції контролінгу в управлінні суб'єктами господарювання дозволяє майже вдвічі скоротити втрати від неякісного менеджменту [62]. Проведені розрахунки показують, що при витратах на впровадження контролінгу в управління крупною корпоративною структурою, які складають приблизно 0,1 % від річного обсягу реалізації, вдається скоротити втрати від неякісного менеджменту в сумі що дорівнює приблизно 3 % від річного обсягу реалізації.

Виділяються також такі показники, як зростання мотивації персоналу та його орієнтованість на досягнення цілей у результаті впровадження контролінгу. Продуктивність праці через рік може зрости на 47 %, а рентабельність продажів – на 8,8 [325].

Автор роботи [500], на основі результатів аналізу досвіду впровадження контролінгових заходів на декількох зарубіжних підприємствах, робить висновок про те, що контролінг відкриває можливість для вирішення цілої сукупності бізнес-проблем, включаючи підвищення рівня інвестиційної привабливості майже на 40 %, ефективності документообігу – більш ніж на 27 %, зростання відкритості організації – до 24,1 %, фінансової стійкості – до 20 % та оптимізації системи планування – до 25 %. Завдяки контролінгу вдається задіяти додаткові резерви бізнесу, забезпечуючи його приріст на 12 – 13,5 %.

Дослідник роботи [464] також підкреслює наявність позитивного ефекту від впровадження механізму контролінгу. Загальний економічний ефект від впровадження формується в результаті зростання прибутку від реалізації за рахунок виявлення пріоритетних ділянок для реалізації; отримання економічного ефекту завдяки виділенню центрів відповідальності.

Дослідження показали, що впровадження контролінгу дає помітні результати. В наукових джерелах часто наводиться позитивна тенденція зростання доходу, прибутку чи ринкової ціни акцій, проте це все є окремими елементами впливу контролінгу на діяльність організації.

Тому, на думку автора роботи [681], оцінювання ефективності впровадження системи контролінгу повинно здійснюватись під кутом зору як довгострокової, так і короткострокової перспективи. Необхідність оцінювання ефективності системи контролінгу під кутом зору довгострокової перспективи зумовлена тим, що впровадження системи контролінгу має стратегічний характер, початкові інвестиції на впровадження становлять значну частку загальної суми витрат на систему контролінгу, ефект від упровадження має довгостроковий характер. Тому підходи до аналізу ефективності впровадження системи контролінгу повинні належати до сфери інвестиційних розрахунків, базуватись на відомих методиках та показниках оцінювання ефективності інвестицій. При цьому слід також ураховувати ефективність у короткостроковій перспективі. З метою оцінювання ефективності системи оперативного контролінгу пропонується використовувати показник ефективності оперативного регулювання.

Погоджуючись з думкою автора роботи [681], оцінку ефективності впровадження контролінгу доцільно розглядати з використанням методів та показників оцінки ефективності інвестиційних проектів. Це підтверджується тим, що процесу впровадження контролінгу притаманні деякі ознаки, які характеризують сутність поняття "проект", а саме: спрямованість на досягнення конкретних цілей (основною метою є формування системи контролінгу та відповідного підрозділу в банку); визначення строків початку й закінчення проекту (початком є рішення керівництва про необхідність впровадження системи контролінгу; закінчення – початок функціонування системи контролінгу в банку); обмеженість ресурсів; певний рівень унікальності, неповторності цілей проекту й умов їх здійснення (впровадження контролінгу залежить від розміру банку, від особливостей його діяльності, щодо цілей – можливе впровадження окремих функцій контролінгу або формування служби (підрозділу) контролінгу). При цьому, інвестиційна природа цього проекту пояснюється тим, що процес упровадження контролінгу потребує значного обсягу інвести-

ційних ресурсів з метою підвищення фінансової результативності діяльності банку в майбутньому.

Отже, доцільним є використання підходу до оцінки ефективності впровадження контролінгу як до інвестиційного проекту.

Одним з найбільш важливих завдань оцінки інвестиційних проектів є визначення суми чистого грошового потоку. У сучасній практиці цей показник визначено найбільш повним оцінним показником ефекту, який досягнутий у процесі реалізації конкретного інвестиційного проекту.

Наприклад, Деменіна О. М. [145] пропонує використовувати показник грошового потоку в якості показника, що характеризує ефективність упровадження контролінгу в систему управління. Так, на декількох підприємствах завдяки впровадженню організаційно-економічного механізму контролінгу вдалося досягти приросту грошового потоку до 80 – 110 тис. грн. Автор роботи [387] дотримується аналогічної точки зору та пропонує оцінювати результати впровадження контролінгу за динамікою показника чистого грошового потоку.

Розрахована сума чистого грошового потоку у зіставленні з іншими узагальнюючими характеристиками проекту дозволяє перейти до всебічної оцінки ефективності проекту.

Група дослідників роботи [414] для оцінки загальної ефективності інновацій пропонує використовувати показник інтегрального ефекту та індекс рентабельності інновацій. У випадку коли індекс рентабельності перевищує одиницю, інтегральний ефект від упровадження контролінгу в управлінні суб'єктом господарювання має позитивне значення, і навпаки, коли менше одиниці – проект є економічно неефективним.

Аналіз досліджень [603; 605; 678; 732] у сфері оцінки ефективності інвестиційних проектів та прийняття рішень щодо їх ухвалення підтверджують, що найпоширенішими критеріями відбору є такі показники, як чиста теперішня вартість (NPV) та індекс прибутковості проекту (PI).

Показник чистої теперішньої вартості надає інформацію про рівень ефективності інвестиційного проекту в грошовому еквіваленті та характеризує можливе зростання економічного потенціалу організації. Оскільки цей показник достатньо широко використовується в аналітичній практиці, то існує певне універсальне правило, суть якого полягає в тому, що чим більше значення NPV, тим краще. Дослідження показують, що орієнтація

тільки на показник NPV не завжди виправдана. Його високе значення не може бути єдиним і вирішальним аргументом для ухвалення рішень інвестиційного характеру, оскільки воно визначається масштабом проекту і може бути пов'язане з достатньо великим ризиком, тому необов'язково може свідчити про доцільність ухвалення проекту (оскільки незрозумілим є ступінь ризику, властивий цьому значенню NPV). Також, основним недоліком показника NPV є те, що це абсолютний показник, який не може бути використаний для порівняння.

Менеджери американських компаній віддають перевагу відносним показникам. Наприклад, відносний рівень ефективності інвестиційних проектів можливо оцінити за допомогою використання індексу прибутковості (PI), який показує віддачу на одиницю вкладеного капіталу. Для показника PI характерне твердження – якщо його значення перевищує 1, інвестиційний проект доцільно приймати. На відміну від показника NPV, показник може надати інформацію про "резерв безпеки проекту". Чим більше його значення перевищує одиницю, тим більший резерв безпеки проекту. Таким чином, порівняння проектів з урахуванням ризику доцільно здійснювати за індексом прибутковості проекту (PI).

Разом з індексом прибутковості в процесі оцінювання ефективності формування системи контролінгу доцільно також урахувати оцінку роботи команди, оскільки успішність команди та досягнення поставлених перед нею цілей стає запорукою правильного та чіткого функціонування системи контролінгу у банку.

Оцінювання ефективності роботи команди передбачає визначення ступеня виконання поставлених перед нею завдань. Це пов'язано із ситуаціями, що вимагають досягнення спільного розуміння отриманих результатів або консенсусу щодо контекстної інтерпретації інформації, а також вироблення спільних рішень щодо індивідуальних та колективних дій. Тому особливої актуальності набувають такі питання, як оцінка здатності членів команди до спільної роботи і виконання поставлених цілей та психологічного клімату в процесі сумісної діяльності. Ці питання вирішуються в результаті оцінки когнітивності груп. Під когнітивністю команди (групи) вважається сукупність індивідуальних навичок пізнавальної діяльності й обробки інформації та механізмів їх координації, що дозволяє групі досягати поставлених цілей та вирішувати поставлені завдання [646].

Автор робіт [106; 646] стверджує, що оцінка когнітивності групи передбачає оцінку індивідуальних когнітивних характеристик членів групи та оцінку так званих ефектів колаборативності, організаційних і культурно-технологічних факторів групової діяльності. Модель аналізу групової ефективності Р. Шварца [623] до колаборативних характеристик групи, які визначають її когнітивність, включає такі характеристики: структурні (ієрархічність, розмір, тривалість життєвого циклу, стабільність членства, композиційність); збалансоване, з точки зору стилів, пізнання психологічних типів; членство у групі; функціонально-рольові характеристики; наявність та розуміння всіма учасниками групи групових норм та правил поведінки (рівень узгодженості між членами групи); ступінь спільного бачення ситуації; розуміння поставлених завдань та проблем.

До організаційних характеристик належать: організація комунікацій; організація технологічно-залежних інформаційних процесів (використання комп'ютерних систем, оргтехніки тощо); процедури вирішення конфліктів між членами групи; організація процесів прийняття групових рішень щодо рольової взаємодії (відповідність між психологічними та інформаційними типами та призначеними їм груповими ролями); часові характеристики функціонування групи – інтенсивність контактів членів групи у часі.

До культурно-технологічних характеристик належать: інтегрованість групових цінностей у організаційну культуру структурного підрозділу (компанії в цілому), до складу якого входить або якому підпорядкована команда (група); можливість організації тренінгів та консультацій (формального навчання) у процесі функціонування групи; технологічні та матеріальні ресурси у розпорядженні групи; фізичне середовище функціонування групи.

Таким чином, групова ефективність команди залежить від того, наскільки точно і повно учасники команди розуміють та пристосовуються до відповідних переваг та недоліків кожного з представників групи. Вимірювання групової когнітивності вимагає формування спеціально розроблених анкет та використання інструментарію психологічних, педагогічних та організаційних наук та матиме певні специфічні особливості, пов'язані із функціонуванням саме управлінських команд та груп фахівців у галузі економіки, фінансів та менеджменту.

На рис. 4.7 наведено етапи оцінювання ефективності формування системи банківського контролінгу.



Рис. 4.7. Процес оцінювання ефективності формування системи банківського контролінгу

Заключний етап оцінювання реалізується через формування матриці. Матрична модель як одна з форм графічного аналізу передбачає логічну імітацію реальних явищ, процесів, відносин, об'єктів, процедур та їх просторове (в координатній площині) позиціонування, яке відображає причинно-наслідкові зв'язки, пропорції, фактори, закономірності та тенденції розвитку [672].

Для визначення ефективності формування системи банківського контролінгу в якості осей матриці запропоновано використовувати дві ознаки – оцінка ефективності впровадження контролінгу як інвестиційного проекту за горизонталлю та оцінка ефективності роботи команди з упровадження контролінгу за вертикаллю.

Перша ознака може приймати такі значення: $PI < 1$, $PI = 1$ та $PI > 1$. Друга ознака має також три інтервали (згідно з моделлю Г. Раша) – низький рівень $[0 - 1,1]$; середній рівень $[1,11 - 2,19]$; високий рівень $[2,2 - 2,94]$. Отримані шкали дозволили розробити матрицю розмірністю 3×3 (рис. 4.8).

Рівень ефективності роботи команди з упровадження фінансового контролінгу	Високий	2,2 – 2,94	Низька ефективність, можливим є зниження витрат на проект	Середня ефективність	Висока ефективність
	Середній	1,11 – 2,19	Низька ефективність, упровадження є недоцільним	Середня ефективність	Висока ефективність
	Низький	0 – 1,1	Низька ефективність, упровадження є недоцільним	Низька ефектив- ність, доцільними є заходи з підвищення кваліфікації персоналу	Середня ефектив- ність, доцільною є зміна якісного складу команди або спеціальні тренінги
Значення показника ефективності впровадження фінансового контролінгу як інвестиційного проекту			PI < 1	PI = 1	PI > 1

Рис. 4.8. Матриця для оцінювання ефективності формування системи банківського контролінгу

Використання запропонованої матриці надасть змогу отримати не тільки поточну оцінку ефективності формування системи контролінгу у банку, а й сформувані певні рекомендації щодо її підвищення.

Таким чином, запропонований науково-методичний підхід до оцінювання ефективності формування системи банківського контролінгу надає можливість урахувати дві складові – оцінювання ефективності роботи команди з упровадження контролінгу та оцінювання ефективності впровадження контролінгу як інвестиційного проекту. Оцінка впровадження контролінгу з позиції інвестиційного проекту уможливить визначення доцільності грошових вкладень у проект, а оцінка ефективності команди з впровадження контролінгу дозволить урахувати не тільки професійність створеної команди, а й психологічні особливості кожного з її членів. Визначення співвідношення цих складових у запропонованій матриці стане підґрунтям для розробки необхідного комплексу дій відносно підвищення ефективності контролінгу у банку.

Висновки

У даній роботі подано рекомендації щодо вдосконалення управління фінансовими (на прикладі банків) та нефінансовими (на прикладі промислових підприємств) структурами із застосуванням технології контролінгу та розроблено відповідне методичне забезпечення. На основі проведеного дослідження зроблено такі висновки.

1. Високий ступінь складності зовнішнього та внутрішнього середовища сучасних підприємств та банків, а також процесу управління ними створює потребу у технологізації управління, тобто поділі його процесу на відносно відособлені частини. Технологія управління – цілеспрямована, впорядкована, скоординована сукупність управлінських процедур, які реалізуються в межах управлінських функцій і забезпечуються вибором доцільних інструментів та методів управління.

2. Контролінг є однією з технологій управління, оскільки йому притаманні такі ключові їх ознаки: динамізм – контролінг спрямований на управління як на процес, та забезпечує його інформаційно-аналітичну підтримку; конкретність – контролінг є цілеспрямованим, орієнтованим на досягнення мети та на кінцевий результат; логічність – контролінг реалізується через впорядковану у часі послідовність дій; подільність – у межах контролінгу виконуються певні управлінські процедури, які у свою чергу складаються з операцій; однозначність виконання процедур і операцій – при реалізації контролінгу неможливо пропустити етап або операцію без зниження ефективності всього процесу управління; координація та синхронізація – призначення контролінгу полягає саме у забезпеченні скоординованості виконання управлінських функцій; унікальність – кожне підприємство або банк має свої особливості діяльності, систему цілей, організаційну структуру управління, тому процедури контролінгу можуть розрізнятися залежно від цих параметрів.

3. Використання контролінгу в управлінні підприємством сприяє підвищенню ефективності його функціонування, оскільки контролінг як система інформаційно-аналітичної підтримки прийняття управлінських рішень поєднує і координує такі важливі функції, як планування показників функціонування підприємства, управлінський облік формування, розміщення та використання ресурсів, їх аналіз і контроль та вироблення управлінських рекомендацій.

4. Окремим об'єктом управління є капітал як один із головних факторів функціонування та розвитку підприємства. Узагальнення сутнісних характеристик капіталу та положень управління ним дозволило дійти висновку, що здебільшого розглядаються лише окремі аспекти формування капіталу – вартісна оцінка його елементів, питання ефективності його функціонування – без урахування контролінгового підходу до управління фізичною, фінансовою та інтелектуальною складовими капіталу в цілому. Виходячи з цього, капітал підприємства у його фізичній, фінансовій та інтелектуальній формах доцільно виділити як окремий об'єкт контролінгу.

5. Запропонований у роботі механізм управління капіталом підприємства на засадах контролінгу дає можливість підвищувати ефективність управління ним завдяки: представленню капіталу за трьома складовими – фізичною, фінансовою та інтелектуальною; виділенню інструментів контролінгу капіталу підприємства (формування системи підконтрольних показників, вибір індикаторів оперативного визначення та попередження проблем в системі контролінгу капіталу, бенчмаркінг та моніторинг функціонування капіталу) та встановленню їх взаємозв'язків з функціями контролінгу капіталу.

6. Обґрунтовано і розроблено методичний підхід до формування системи підконтрольних показників капіталу підприємства з урахуванням критеріїв їх цільової спрямованості, відображення ключових аспектів функціонування капіталу, важливості, інтерпретованості та обмеженої кількості, несуперечливості, відповідності методам обліку і звітності. Це дає можливість забезпечити об'єктивну оцінку капіталу як у цілому, так і у розрізі його складових – фізичної, фінансової та інтелектуальної. Сформована система показників є придатною для комплексного планування у системі контролінгу капіталу підприємства, виконання аналітичної та контрольної функцій контролінгу.

7. В якості основних етапів обґрунтування ключових індикаторів оперативного визначення і попередження проблем в системі контролінгу капіталу підприємства запропоновано використання багатовимірною факторного та кореляційно-регресійного аналізу, що дозволило сформулювати наступні індикатори для машинобудівних підприємств: коефіцієнт приросту основного капіталу, коефіцієнт концентрації власного капіталу, коефіцієнт маневреності власних коштів, питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію, науковість продукції та фондоозброєність

праці. Використовуючи ці індикатори, можна здійснювати оперативне відстеження проблем, що виникають у функціонуванні капіталу підприємства.

8. Розроблений методичний підхід до проведення бенчмаркінгу функціонування капіталу підприємства передбачає виділення в якості критеріїв значень узагальнюючих таксономічних показників фізичної, фінансової та інтелектуальної форм капіталу. Порівняння їх з показниками підприємств тієї ж галузі дає можливість визначення кращих результатів, виявлення недоліків у функціонуванні капіталу та розробки пропозицій щодо їх усунення.

9. Моніторинг функціонування капіталу є основою контролінгу, найбільш активною його частиною та становить постійне спостереження за підконтрольними показниками, що характеризують фізичну, фінансову й інтелектуальну складові капіталу, розмірами відхилень фактичних результатів від передбачених і виявленням причин цих відхилень. Удосконалена процедура моніторингу функціонування капіталу підприємства передбачає обґрунтування рівнів відносних негативних відхилень фактичних і запланованих значень узагальнюючих показників функціонування фізичної, фінансової та інтелектуальної складових капіталу підприємства ("низький", "допустимий", "критичний") та встановлення взаємозв'язку відхилень фактичних значень цих показників від запланованих на прибутковість капіталу, що дозволяє виявити ступінь впливу відхилень кожної складової на результати діяльності підприємства.

10. У банківських установах контролінг спрямований перш за усе на підвищення ефективності фінансового управління, сутність якого полягає у здійсненні організованої сукупності цілеспрямованих впливів та фінансові потоки банку, його фінансові ресурси. Відповідно до узагальнення існуючих підходів, під фінансовим контролінгом у банку розуміється вид контролінгу, який забезпечує підтримку фінансових управлінських рішень стосовно підвищення ефективності банківських операцій (кредитних, із залучення коштів, із розрахунково-касового обслуговування, валютних, операцій з цінними паперами) та фінансової результативності діяльності банку в цілому. Виділення в якості об'єктів фінансового контролінгу банківських операцій, здійснення яких супроводжуються рухом фінансових ресурсів банку, уможлиблює подальше формування системи контролінгових показників за цими операціями.

11. До основних елементів системи фінансового контролінгу у банку відносяться: принципи, мета, суб'єкт та об'єкти, функції, інструменти, між якими існують певні взаємозв'язки. Побудова системи фінансового контролінгу є необхідною умовою для стабільного розвитку банку і зростання його прибутку. Послідовність упровадження фінансового контролінгу передбачає такі етапи: 1) структурування основних елементів системи контролінгу, оцінка системи управління, визначення готовності банківської установи до впровадження фінансового контролінгу; 2) формування проектної команди з упровадження фінансового контролінгу, формування системи контролінгових показників та відбір "сигнальних" показників; 3) введення фінансового контролінгу в дію на усіх рівнях управління та оцінка ефективності формування системи фінансового контролінгу.

12. Розроблений методичний підхід до оцінки рівня готовності банку до впровадження контролінгу поєднує: оцінку стану системи управління в розрізі її складових (менеджмент операційної діяльності, фінансовий, інноваційний, інформаційний менеджмент, менеджмент персоналу та банківський маркетинг) за побудованими інтегральними показниками та оцінку рівня компетентності управлінського персоналу, що дозволяє визначити можливості банку до здійснення змін та здатність до реалізації контролінгових функцій.

13. Систему контролінгових показників банківської діяльності сформовано з дотриманням критеріїв багатofункціональності, відповідності цільовим орієнтирам та відсутності тісного лінійного зв'язку між показниками. Дотримання критерію необхідності відбору обмеженої кількості показників, які є найбільш важливими та інтерпретованими, реалізовано з застосуванням методу "центра ваги", що дозволило виділити "сигнальні" показники, аналіз значень яких уможливорює своєчасне ухвалення оперативних і економічно зважених рішень в умовах невизначеності.

14. З метою відбору персоналу до команди з впровадження банківського контролінгу виділено три групи компетентностей для їх оцінювання: особистісні (ініціативність, комунікабельність, креативність, цілеспрямованість, відповідальність); загальноуправлінські (здатність працювати в команді, вміння управляти конфліктами, здатність до керівництва, вміння стратегічно мислити, вміння планувати роботу в команді) та спеціальні управлінські (вміння обґрунтовувати та приймати рішення в умовах невизначеності та динамічності, наявність аналітичних здібностей, спроможність оволодіти новими напрямками і методами роботи та використо-

увати їх у роботі, навички та вміння формувати обґрунтовані рекомендації, наявність спеціальних знань (теоретичні основи, рекомендації сучасної вітчизняної та зарубіжної науки щодо впровадження контролінгу)). Процедура відбору кандидатів до складу команди з упровадження контролінгу базується на оцінці рівня компетентності претендента з використанням правил нечіткого логічного висновку. Підбір до складу команди кваліфікованого персоналу сприятиме успішному впровадженню контролінгу в практичну діяльність банку.

15. Розроблений науково-методичний підхід до оцінки ефективності формування системи банківського контролінгу поєднує оцінку ефективності впровадження контролінгу як інвестиційного проекту та оцінку ефективності роботи команди. При цьому, оцінку ефективності роботи команди здійснено через оцінювання її поточної діяльності та когнітивності, що надасть змогу врахувати не тільки рівень професійності членів створеної команди, а й психологічні особливості кожного з них. Таким чином, запропонований підхід надасть змогу отримувати комплексну оцінку ефективності формування системи контролінгу.

Використана література

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2002. – 544 с.
2. Абалкин Л. И. Хозяйственный механизм общественных формаций / Л. И. Абалкин, А. П. Бокалов, Э. А. Быстрицкая ; под. общ. ред. Л. И. Абалкина. – М. : Мысль, 1986. – 268 с.
3. Абалкин Л. И. Что такое хозяйственный механизм? / Л. И. Абалкин. – М. : Мысль, 1980. – 168 с.
4. Абрютина М. С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия : учебно-практ. пособ. / М. С. Абрютина, А. В. Грачев. – М. : Дело и Сервис, 1998. – 256 с.
5. Азаренков Г.Ф. Возможности контролінгу в системі управління інноваційним розвитком підприємства / Г. Ф. Азаренков, О. Г. Зима, О. В. Писарчук // Проблеми економіки. – 2010. – № 4. – С. 74–48.
6. Азарова А. О. Розробка підходу визначення компетентності експертів при побудові системи підтримки прийняття рішень щодо оцінювання фінансового стану підприємства / А. О. Азарова, О. В. Ру-

закова, Л. В. Воронюк // Механізм регулювання економіки. – 2006. – № 2. – С. 133–138

7. Азізова Е. М. Выбор индикаторов раннего предупреждения проблем как инструмент контролинга капитала предприятия / Е. М. Азізова // БИЗНЕС ИНФОРМ. – 2009. – № 4 (3). – С. 60–69.

8. Азізова К. М. Застосування контролінгового підходу до управління капіталом підприємства / К. М. Азізова // П'ята міжнародна науково-практична конференція "Наукові дослідження – теорія та експеримент 2009" (Полтава, 18 – 20 травня 2009 р.). – Полтава : ІнтерГрафіка, 2009. – Т. 12. – С. 8–12.

9. Азізова К. М. Контролінговий механізм управління капіталом промислового підприємства / К. М. Азізова // III міжнародна науково-практична конференція "Фінансова система України: проблеми і перспективи розвитку" (Київ, 16 листопада 2009 р.). – К. : ЕКОМЕН, 2009. – С. 4–7.

10. Азізова К. М. Побудова системи моніторингу функціонування капіталу підприємства / К. М. Азізова // Коммунальное хозяйство городов : науково-технічний збірник. – Серія : Економічні науки. – К. : Вид. "Техніка", 2010. – № 92. – С. 211–222.

11. Азізова К. М. Система контролінгу капіталу підприємства / К. М. Азізова // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. – Серія : Економічні науки. – Чернівці : Книги – XXI, 2010. – № 1 (37). – С. 75–83.

12. Азізова К. М. Складові контролінгу капіталу підприємства / К. М. Азізова // V международная научно-практическая конференция аспирантов и студентов "Проблемы развития финансовой системы Украины в условиях глобализации" (Симферополь, 25 – 28 марта 2009 г.). – Симферополь : Центр стабилизации, 2009. – С. 4.

13. Азізова К. М. Використання бенчмаркінгу в процесі контролінгу капіталу підприємства / К. М. Азізова // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. – Ужгород : УНУ, 2009. – Спецвипуск 28. Ч. 2. – С. 14–21.

14. Азізова К. М. Елементи системи контролінгу на підприємстві / К. М. Азізова // Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції: "Наука: теорія і практика". Серія : Економічні науки (Прага, 16 – 31 серпня 2008 р.). – Прага : Publishing house "Education and science" s. r. o., 2008. – С. 47–51.

15. Азізова К. М. Контролінг: теоретичні аспекти визначення / К. М. Азізова // III Міжнародна науково-теоретична конференція молодих вчених і студентів "Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери" (Донецьк, 7 – 8 червня 2006 р.). – Донецьк : ДНТУ, 2006. – Т. 1. – С. 12–14.

16. Азізова К. М. Контролінг на підприємстві: сутність та зміст / К. М. Азізова // Економіка: проблеми теорії та практики : збірник наукових праць. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. – Вип. 241. – Т. II. – С. 461–473.

17. Аксентюк М. М. Формування адаптивної системи контролінгу в менеджменті аграрних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / М. М. Аксентюк. – К. : Національний аграрний ун-т, 2008. – 20 с.

18. Алексеева М. Б. Основы теории систем и системного анализа : [учеб. пособ.] / М. Б. Алексеева, С. Н. Балан. – СПб. : СПГИЭУ, 2002. – 55 с.

19. Алле М. Экономика как наука / М. Алле ; [пер. с франц. И. А. Егорова]. – М. : Наука для общества, РГГУ, 1995. – 168 с.

20. Аналіз банківської діяльності : підручник / А. М. Герасимович, М. Д. Алексеєнко, І. М. Парасій-Вергуненко та ін. ; за ред. А. М. Герасимовича. – К. : КНЕУ, 2004. – 599 с.

21. Ананьев Б. Г. О проблемах современного человекознания / Б. Г. Ананьев. – М. : Наука, 1977. – 380 с.

22. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. – М. : РИА "Стандарты и качество", 2003. – 272 с.

23. Андрійчук В. Г. Теоретико-методологічне обґрунтування ефективності виробництва / В. Г. Андрійчук // Економіка АПК. – 2005. – № 5. – С. 52–63.

24. Анискин Ю. П. Планирование и контроллинг : учебник по спец. "Менеджмент организации" / Ю. П. Анискин, А. М. Павлова. – М. : Омега-Л, 2003. – 280 с. : рис., табл.

25. Анташов В. А. Экономический советник менеджера : учеб.-практ. пособ. по упр. предприятием / В. А. Анташов, Г. В. Уваров. – Мн. : Финансы, учет, аудит, 1996. – 320 с.

26. Арефєва О. В. Історія виникнення контролінгу та сутність контролінгу бізнес-процесів / О. В. Арефєва, Л. Л. Дякон // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 8 (62). – С. 165–171.

27. Армстронг М. Основы менеджмента / М. Армстронг. – Ростов н/Д : Феникс, 2005. – 512 с.
28. Астапова Г. В. Организационно-экономический механизм корпоративного управления в современных условиях реформирования экономики Украина / Г. В. Астапова, Е. А. Астапова, Д. П. Лойко. – Донецк : ООО "Юго-Восток, ЛТД", 2001. – 280 с.
29. Атkinson Энтони А. Управленческий учет / Энтони А. Атkinson, Раджив Д. Банкер, Роберт С. Каплан. – СПб. : ИД "Вильямс", 2004. – 880 с.
30. Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия : монография / Н. В. Афанасьев, В. Д. Рогожин, В. И. Рудыка. – Х. : ИД "ИНЖЭК", 2003. – 184 с.
31. Афанасьев М. В. Економіка підприємства : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / М. В. Афанасьев, А. Б. Гончаров. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2003. – 409 с.
32. Аширов Д. А. Организационное поведение / Д. А. Аширов. – М. : Проспект, 2006. – 360 с.
33. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом развивающейся организации : учеб. пособ. / Т. Ю. Базаров. – М. : Просвещение, 1996. – 387 с.
34. Балабанов А. И. Финансы / А. И. Балабанов, И. Т. Балабанов. – СПб. : Питер, 2000. – 192 с.
35. Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента: Как управлять капиталом? / И. Т. Балабанов. – 2-е изд. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 528 с.
36. Балабанова Л. В. Маркетинговий контролінг: теорія та методологія : монографія / Л. В. Балабанова, О. О. Гасило ; Донецк. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. Туган-Барановського. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 220 с.
37. Баліцька В. В. Капітал підприємств України: тенденції, пріоритети : монографія / В. В. Баліцька. – К. : Ін-т екон. та прогноз., 2007. – 480 с.
38. Банківський менеджмент: питання теорії та практики [Текст] : монографія / [О. А. Криклій, Н. Г. Маслак, О. М. Пожар та ін.]. – Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2011. – 152 с.
39. Барабаш Ю. О. Етапи впровадження контролінгу на промисловому підприємстві / Ю. О. Барабаш // Науковий вісник молодих

вчених Запоріжської інженер. академії: зб. наук. праць. – Запоріжжя : ЗДІА, 2010. – Вип. № 1 (1). – С. 130–134.

40. Барабаш Ю. О. Роль системи контролінгу в управлінні підприємством / Ю. О. Барабаш // Держава та регіони. Серія : економіка та підприємництво. – 2006. – № 5. – С. 19–21.

41. Басанцов І. В. Впровадження системи державного фінансового контролінгу на стратегічних підприємствах України / І. В. Басанцов, О. М. Галайко // Вісник СумДУ. Серія : Економіка. – 2011. – № 4. – С. 35–41.

42. Басюк Т. П. Система моніторингу як складова інвестиційного контролінгу / Т. П. Басюк // Економіка. Фінанси. Право. – 2004. – № 2. – С. 7–11.

43. Безродна О. С. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття "стратегія банку" / О. С. Безродна // Економічний аналіз : зб. наук. праць. – Тернопіль : ТНЕУ, – 2011. – № 9. – С. 46–50.

44. Бекетов Н. Трансфер управленческих технологий в условиях глобализации мировой экономики / Н. Бекетов // Вестник Хабаровской государственной академии экономики и права. – 2008. – № 3 (36) . – С. 5–11.

45. Белокоровин Э. А. Опыты с бенчмаркингом (Как мы проводили эталонное сопоставление с японской компанией) / Э. А. Белокоровин // Маркетолог. – 2005. – № 7. – С. 5–8

46. Белолипецкий В. Г. Финансы фирмы : курс лекций / В. Г. Белолипецкий ; под. ред. И. П. Мерзлякова. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 288 с.

47. Бем-Баверк О. Позитивная теория капитала / О. Бем-Баверк // Австрийская школа в политической экономии. – М. : Экономика, 1992. – С. 208–312.

48. Берталанфи Л. Общая теория систем – обзор проблем и результатов / Л. Берталанфи // Системные исследования : Ежегодник. – М. : Наука, 1969. – 201с.

49. Беляєва Н. Є. Управління організаційними змінами : Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук зі спеціальності : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Н. Є. Беляєва ; Харк. нац. екон. ун-т. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. – 21 с.

50. Біда Д. Д. Формування готовності вчителів природничих дисциплін до організації навчально-пізнавальної діяльності учнів загальноосвітньої школи : дис...канд. пед. наук : 13.00.04 / Д. Д. Біда. – Вінниця, 2010. – 230 с.

51. Білецька І. І. Оцінка тренда розвитку українського ринку вина на основі використання індивідуальних експертних методів / І. І. Білецька // теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : зб. наук. праць. – 2010. – Т. 3. – С. 153–157.
52. Біскуп В. С. Технологія управління розвитком кар'єрної компетентності студентів ВНЗ / В. С. Біскуп // Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики. – 2012. – № 53. – С. 50–56.
53. Благодарний О. І. Контролінг малого бізнесу регіону в ринкових умовах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.02 "Підприємництво, менеджмент та маркетинг" / О. І. Благодарний. – Донецьк : Донецький держ. ун-т, 2000. – 24 с.
54. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр ; Эльга, 2001. – Т. 1. – 592 с.
55. Бланк И. А. Управление капиталом / И. А. Бланк. – К. : Эльга ; Ника-Центр, 2004. – 576 с.
56. Бланк И. А. Энциклопедия финансового менеджера / И. А. Бланк // Управление активами и капиталом предприятия : в 4-х т. Т. 2. – 2-е изд., стер. – М. : Издательство "Омега-Л", 2008. – 448 с.
57. Блауг М. Экономическая мысль в ретроспективе / М. Блауг. – 4-е изд. – М. : Дело ЛТД, 1994. – 687 с.
58. Богатов О. Контроллинг – это учет and контроль / О. Богатов // Рынок капитала. – 2001. – № 9 (61). – С. 37–41.
59. Богачева Г. Н. О многообразной трактовке категории "капитал" / Г. Н. Богачева, Б. А. Денисов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 1. – С. 13–24.
60. Богданов А. А. Тектология. Всеобщая организационная наука : в 2-х кн. Кн. 2. / А. А. Богданов ; под ред. Л. И. Абалкина. – М. : Экономика, 1989. – 352 с.
61. Бодди Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пэйтон ; [ред. Ю. Н. Каптуревский]. – СПб. : Питер, 1999. – 816 с.
62. Боков С. И. Контроллинг в управлении развитием корпоративной организации : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / С. И. Боков. – М., 2007. – 181 с.
63. Болгар Т. М. Сучасний фінансовий стан банківської системи України / Т. М. Болгар // Академічний огляд. – 2011. – № 2 (35). – С. 86–92.
64. Большаков А. С. Современный менеджмент: теория и практика / А. С. Большаков, В. И. Михайлов. – СПб. : Питер, 2000. – 416 с.

65. Большая советская энциклопедия: в 30-ти т. / под ред. А. М. Прохорова ; 3-е изд. – М. : Советская энциклопедия, 1969–1978.
66. Большой бухгалтерский словарь: 10000 терминов / ред. А. Н. Азрилиян, авт.-сост. М. Ю. Агафонова. – М. : Институт новой экономики, 1999. – 574 с.
67. Большой экономический словарь / под общ. ред. А. Н. Азрилияна. – 5-е изд, доп. и перераб. – М. : Институт новой экономики, 2004. – 1376 с.
68. Бондаренко І. В. Удосконалення організації управління реструктуризацією промислово-інвестиційної корпорації : автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук зі спеціальності : 08.06.01 / І. В. Бондаренко ; Східноукр. Нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ, 2004. – 21 с.
69. Борисов А. Б. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов. – М. : Книжный мир, 2003. – 895 с.
70. Бочаров В. В. Современный финансовый менеджмент / В. В. Бочаров. – СПб. ; М. ; Н. Новгород ; Воронеж : Питер, 2006. – 464 с.
71. Бояринова К. О. Управлінські інновації як базис підвищення ефективності управління підприємством / К. О. Бояринова, Т. В. Змаженко // Економічний простір. – 2011. – № 45. – С. 203–209.
72. Бриггем Ю. Финансовый менеджмент: полный курс : в 2-х т. Т. 2. / Ю. Бриггем, Л. Гапенски ; [пер. с англ., под. ред. В. В. Ковалева]. – СПб. : Институт "Экономическая школа", 2004. – 497 с.
73. Брижань І. А. Контролінг в системі інструментів забезпечення платоспроможності підприємств / І. А. Брижань, С. М. Кучер // Економіка і регіон. – 2009. – № 3 (22). – С. 55–60.
74. Брохун Н. С. Концептуальні основи системи контролінгу / Н. С. Брохун // Вісник ЖДТУ. – 2009. – №2 (48). – С. 15–20.
75. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал. Ключ к успеху в новом тысячелетии / Э. Брукинг ; [пер. с англ. под. ред. Л. Н. Ковалик]. – СПб. : Питер, 2001. – 287 с.
76. Бублик М. І. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг / М. І. Бублик, М. М. Хім'як, М. В. Лібер // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.5. – С. 136–139.
77. Бузгалин А. В. Пределы капитала: методология и онтология. Реактуализация классической философии и политической экономии (избранные тексты) / А. В. Бузгалин, А. И. Колганов. – М. : Культурная революция, 2009. – 680 с.

78. Булеев И. П. Формирование организационно-экономического механизма управления предприятием по обработке цветных металлов / И. П. Булеев. – Донецк : ІЕП НАН України, 1993. – 262 с.

79. Буряковський В. В. Фінанси підприємств : навч. посібн. / В. В. Буряковський, В. Я. Кармазін, С. В. Каламбет. – Дніпропетровськ : Пороги, 1998 – 246 с.

80. Вагина Е. Ю. Хозяйственный механизм: проблемы прошлого и настоящего / Е. Ю. Вагина, М. Г. Подкидченко. – М. : Знание, 1990. – 64 с.

81. Ван Хорн Джеймс К. Основы финансового менеджмента / Джеймс К. Ван Хорн, Джон М. Вахович ; [пер. с англ. О. Л. Пелявский]. – 11-е изд. – М. : Вильямс, 2001. – 988 с.

82. Ванин Е. В. Повышение эффективности внедрения инноваций на предприятии путем инвестирования средств в человеческий капитал : автореф. дис. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук : спец. 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (управление инновациями) / Е. В. Ванин. – Н. Новгород, 2001. – 28 с.

83. Василевич Л. Ф. Система підтримки кадрових рішень на основі композицій бінарних нечітких відношень / Л.Ф. Василевич, О. Л. Василевич // Економіка, менеджмент, бізнес. – 2012. – № 1 (5). – Т. 1. – С. 97–104.

84. Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятия : монография / В. А. Василенко. – К. : Центр учебной литературы, 2005. – 648 с.

85. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління : навч. посібн. / В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 396 с.

86. Верба В. А. Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств / В. А. Верба, О. М. Гребешкова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 5. – С. 52–59.

87. Верещагін В. В. Контролінг як система управління реальними інвестиціями торговельного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук : спец. 08.07.05 "Економіка транспорту і зв'язку" / В. В. Верещагін. – К. : Київський національний торговельно-економічний ун-т, 2004. – 25 с.

88. Вержбицький О. А. Оцінка готовності та доцільності впровадження контролінгу на підприємстві / О. А. Вержбицький // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць. – 2009. – Вип. 26. – С. 13–20.

89. Вержбицький О. А. Формування системи контролінгу в підприємствах торгівлі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд..

екон. наук : 08.00.04 / О. А. Вержбицький ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К., 2011. – 20 с.

90. Верхоглядова Н. І. Контролінг в системі управління підприємством / Н. І. Верхоглядова, В. П. Шило, С. Б. Ільїна // Держава та регіони. Серія : Економіка і підприємство. – 2008. – № 5. – С. 16–21.

91. Веснин В. Р. Менеджмент : учебник / В. Р. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ТК "Велби" ; Изд. "Проспект", 2006. – 504 с.

92. Виноградов С. Л. Контролінг як технологія менеджменту. Замітки практика / С. Л. Виноградов // Контролінг. – 2002. – № 2. – С. 217–226.

93. Винокуров В. А. Качество менеджмента – основа современной управленческой парадигмы / В. А. Винокуров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 6. – С. 9–19.

94. Внукова Н. М. Формування системи кількісних показників для проведення кредитно-рейтингової оцінки підприємств-емітентів / Н. М. Внукова, Н. І. Зінченко // Фінанси України. – 2006. – № 12. – С. 112–120.

95. Воеводин С. А. Экономический механизм управления промышленным производством. Методика и практика организации / С. А. Воеводин. – К. : Вища школа, 1991. – 159 с.

96. Войнаренко М. П. Інформаційні системи як основа розвитку технологій управління / М. П. Войнаренко, Л. В. Ємчук // БІЗНЕС ІНФОРМ. – 2012. – № 10. – С. 70–73.

97. Волинец Л. Контроллинг и контроллеры / Л. Волинец // Консультант бухгалтера. – 2008. – № 33–34. – С. 54–60.

98. Воробьев Ю. Н. Финансовый капитал предприятий. Теория, практика, управление : монография / Ю. Н. Воробьев. – Симферополь : Таврия, 2002. – 363 с.

99. Воробьев Ю. Н. Капитал предпринимательских структур в системе финансового менеджмента : монография / Ю. Н. Воробьев. – Симферополь : Таврия, 2000. – 324 с.

100. Выварец А. Д. Эффективность производства: теория, методология и методика оценки / А. Д. Выварец, Л. В. Дистергефт // Экономическая эффективность: теория, методология, практика : сб. научн. стат. – Екатеринбург : Изд. УГТУ, 2000. – С. 323.

101. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування : наукове видання / Н. Л. Гавкалова. – Х. : ХНЕУ, 2007. – 400 с.

102. Гавкалова Н. Л. Технология управления как инструмент современного менеджмента / Н. Л. Гавкалова, В. Г. Соболев // Вестник Национального технического университета "ХПИ", Тем. вып. "Технический прогресс и эффективность производства". – 2010. – № 64. – С. 149–153.
103. Гавкалова Н. Л. Формування та використання інтелектуального капіталу : наукове видання / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2006. – 284 с.
104. Гайдей О. О. Управління змінами на підприємстві / О. О. Гайдей // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2012. – № 3 (19). – С. 71–75.
105. Галіцин В. К. Система моніторингу / В. К. Галіцин – К. : КНЕУ, 2000. – 231 с.
106. Гаращенко Н. М. Когнітивність організації в теорії фірми / Н. М. Гаращенко // Стратегія економічного розвитку України. – 2007. – Вип. 20–21. – С. 14–20.
107. Гаряга Л. О. Місце банківського моніторингу у банківській діяльності / Л. О. Гаряга // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 5 (71). – С. 153–165.
108. Гасило О. О. Маркетинговий контролінг в системі управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 "Економіка та управління підприємствами" / О. О. Гасило ; Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк, 2005. – 19 с.
109. Гвишиани Д. М. Организация и управление / Д. М. Гвишиани. – М. : Изд-во "Наука", 1972. – 536 с.
110. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник для вузов / И. Н. Герчикова. – 3-е изд. – М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 2000. – 501 с.
111. Гладкіх М. І. Контролінговий механізм у системі управління підприємством : автореф. дис. на здобуття ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 "Економіка і організація виробництва" / М. І. Гладкіх ; Інститут економіки промисловості НАН України. – Донецьк, 2002. – 20 с.
112. Глущенко В. В. Исследование систем управления : [учебн. пособ.] / В. В. Глущенко, И. И. Глущенко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Железнодорожный : ООО НПЦ "Крылья", 2004. – 416 с.
113. Говорушко Т. А. Проблемні аспекти впровадження контролінгу в Україні / Т. А. Говорушко, Д. О. Кроніковський // Економічний часопис –

XXI. Серія: Економіка та управління підприємством. – 2011. – № 1–2. – С. 51–53.

114. Голованова Е. Н. Выбор критериев оценки готовности персонала к внедрению инновационных технологий с позиций теорий человеческого капитала / Е. Н. Голованова // Экономика сегодня: проблемы и пути решения: материалы международной научной конференции. – Ставрополь: Центр научного знания "Логос", 2011. – С. 29–31.

115. Головкова Л. С. Анализ отклонений в деятельности предприятий на основе концепции контроллинга / Л. С. Головкова // Економіка: проблеми теорії практики. – 2002. – Випуск 129. – С. 21–33.

116. Головкова Л. С. Організаційно-економічний механізм планування діяльності підприємства на основі контролінгу : автореф. дис. на здобуття ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 "Економіка і організація виробництва" / Л. С. Головкова. – Дніпропетровськ, 2002. – 16 с.

117. Голубков Е. П. Какое принять решение? Практикум хозяйственника / Е. П. Голубков. – М. : Экономика, 1998. – 329 с.

118. Гончарук А. Г. Бенчмаркинг як метод управління ефективністю підприємства / А. Г. Гончарук // Труды Одесского политехнического университета. – 2007. – Вып. 1 (27). – С. 253–258.

119. Горчаков В. Ю. Формирование организационно-экономического механизма управления внешнеэкономической деятельностью крупной компании : монография / В. Ю. Горчаков. – Донецк : Институт экономики промышленности, 2007. – 182 с.

120. Гостев Б. И. Совершенствование хозяйственного механизма / Б. И. Гостев, А. Ф. Румянцев. – Мн. : Правда, 1980. – 296 с.

121. Грабовецький Б. Є. Основи економічного прогнозування : навч. посіб. / Б. Є. Грабовецький. – Вінниця : ВНТУ, 2004. – 162 с.

122. Градова А. П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / А. П. Градова – СПб. : Специальная литература, 1996. – 510 с.

123. Грещак М. Г. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посіб. / М. Г. Грещак, О. М. Гребешкова, О. С. Коцюба. – К. : КНЕУ, 2001. – 228 с.

124. Григораш І. О. Контролінг як сучасна система управління підприємством / І. О. Григораш // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 11 (113). – С. 96–107.

125. Григорова З. В. Формування та ефективність використання основного капіталу підприємств : автореф. дис. на здобуття наук ступеня

канд. екон. наук : спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами" / З. В. Григорова. – К., 2005. – 18 с.

126. Гриньова В. М. Тлумачний словник економічних термінів : навчальний посібник / В. М. Гриньова, В. О. Коюда. – Х. : Гриф, 2001. – 184 с.

127. Грицанов А. А. Новейший философский словарь / А. А. Грицанов. – Мн. : Изд. В. М. Скакун, 1998. – 896 с.

128. Грінченко В. О. Інструменти та завдання стратегічного фінансового контролінгу: теоретичний аспект / В. О. Грінченко // Формування ринкової економіки. – 2011. – № 26. – С. 282–289.

129. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки : монографія / О. А. Грішнова. – К. : Знання, 2001. – 254 с.

130. Гроув Э. Высокоэффективный менеджмент / Э. Гроув. – М. : Наука, 1996. – 299 с.

131. Грузинов В. П. Экономика предприятия : учеб. пособ. / В. П. Грузинов, В. Д. Грибов. – 2-е изд. – М. : Финансы и статистика, 1999. – 208 с.

132. Гудзинський О. Д. Контролінг в системі менеджменту : [монографія] / О. Д. Гудзинський, М. М. Аксентюк, О. М. Деменіна ; за заг. ред. О. Д. Гудзинського. – К. : ІПКДОЗУ, 2009. – 225 с.

133. Гусейнов огли М. Й. Концептуальні підходи до управління організаційними змінами промислового підприємства / М. Й. огли Гусейнов // Наукові праці МАУП. – 2011. – Вип. 1 (28). – С. 125–130.

134. Генеза ринкової економіки (політекономія, мікроекономіка, макроекономіка, економічний аналіз, економіка підприємства, менеджмент, маркетинг, фінанси, банки, інвестиції, біржова діяльність): Терміни, поняття, персоналії / уклад. В. С. Іфтемічук, В. А. Григор'єв, М. І. Маниліч та ін. / за наук. ред. Г. І. Башнянина і В. С. Іфтемічука. – К. : Вид-во "Магнолія плюс", 2004. – 688 с.

135. Давиденко Є. О. Формалізація процесу формування складу експертної групи для аналізу ризиків ІТ-проектів / Є. О. Давиденко // Вестник ХНТУ. – 2012. – № 1 (44). – С. 163–168.

136. Давидович І. Є. Контролінг: навчальний посібник / І. Є. Давидович. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 552 с.

137. Дайле А. Практика контроллинга: монографія / А. Дайле. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 336 с.

138. Дак Дж. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований / Дж. Д. Дак. – М. : Альпина Паблишер, 2003. – 320 с.

139. Даль В. И. Толковый словарь живого великорусского языка. Современное написание : в 4 т. / В. И. Даль. – М. : ООО "Издательство АСТ", – 2003. – Т. 2: И – О.– 1278 с.
140. Данилов И. Бенчмаркинг – эффективный инструмент повышения конкурентоспособности / И. Данилов, С. Михайлова, Т. Данилов // Стандарты и качество. – 2005. – № 1. – С. 25–32.
141. Дарманська Н. П. Контролінг / Н. П. Дарманська, Л. В. Овод. – Хмельницький : ТУП, 2002. – 108 с. : іл.
142. Дафт Ричард Л. Теория организации : учебник / Р. Л. Дафт; пер с англ. под ред З. М. Короткова; предисловие З. М. Короткова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 736 с.
143. Двірко Ю. В. Методичні аспекти застосування бенчмаркінгу в діяльності торговельних підприємств споживчої кооперації / Ю. В. Двірко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 1. – С. 112–121.
144. Дедов О. А. Методология контроллинга и практика управления крупным промышленным предприятием : учеб. пособ. / О. А. Дедов. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 248 с.
145. Деменіна О. М. Організаційно-економічний механізм оперативного контролінгу на промисловому підприємстві : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами" / О. В. Деменіна. – К., 2005. – 25 с.
146. Державне управління : навч. посіб. / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна, Л. Ю. Гордієнко ; за ред. А. Ф. Мельник. – К. : Знання-Прес, 2003. – 343 с.
147. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади / за заг. ред. Н. Р. Нижник, В. М. Олуйка. – Львів : Львівська політехніка, 2002. – 352 с.
148. Деркач А. А. Акмеологические основы развития профессионала [Текст] / А. А. Деркач. – М. ; Воронеж : НПО "МОДЭК", 2004. – 752 с.
149. Джордж Дж. М. Организационное поведение. Основы управления : учеб. пособ. для вузов / Дж. И. Джордж, Г. Р. Джоунс ; пер. с англ. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 463 с.
150. Дзьоба В. Б. Ефективне управління фінансами за допомогою впровадження системи фінансового контролінгу / В. Б. Дзьоба // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2007. – № 605. – С. 9–15.

151. Диба В. М. Визначення ефективності банківської діяльності / В. М. Диба, Є. Ю. Данилюк // Формування ринкової економіки. – 2012. – № 28. – С. 322–330.
152. Дитгер Хан. Планирование и контроль: концепция контроллинга : монография / Х. Дитгер ; под ред. и предисл. А. А. Турчак ; пер. с нем. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
153. Дікань Л. В. Сучасні підходи до визначення поняття "контролінг" / Л. В. Дікань, А. В. Клімов // Економіка розвитку. – 2006. – № 4. – С. 62–64.
154. Дмитренко Л. И. Государственное регулирование экономики / Л. И. Дмитренко. – Донецк : Колибри, 2001. – 270 с.
155. Добротворский И. Л. Менеджмент. Эффективные технологии : учеб. пособ. / И. Л. Добротворский. – М. : Издательство "ПРИОР", 2002. – 464 с.
156. Добрянська М. В. Інновації в управлінській діяльності промислових підприємств Львівської області в умовах перехідної економіки: проблеми та перспективи впровадження / М. В. Добрянська // Науковий вісник НЛТУ України: зб. Науково-технічних праць. – 2012. – Вип. 22.8. – С. 206–211.
157. Долан Дж. Экономикс : англо-русский словарь-справочник / Э. Дж. Долан, Б. И. Доминенко ; пер. с англ. – М. : Лазурь, 2004. – 544 с.
158. Долинская Р. Г. Контроллинг в действии [Препринт]: учебн. пособ. для студ. эконом. специальностей всех форм обучения / Р. Г. Долинская, В. А. Мищенко ; Нац. техн. ун-т "ХПИ". – Х. : ИНЖЭК, 2008. – 469 с.
159. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства : монографія / М. С. Дороніна. – Х. : ХНЕУ, 2002. – 432 с.
160. Дрогомирецька М. І. Становлення і розвиток принципів менеджменту та їхня роль у діяльності сучасних організацій / М. І. Дрогомирецька // Економічні науки. Серія "Економіка та менеджмент": Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – 2012. – Випуск 9 (34). – Ч. 1. – С. 95–103.
161. Друкер П. Эффективное управление / П. Друкер ; пер. с англ. М. Котельниковой. – М. : Изд-во "Астрель", 2004. – 284 с.
162. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI в. / Питер Ф. Друкер. – М. : Издательский дом "Вильямс", 2000. – 240 с.
163. Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента / Питер Ф. Друкер. – М. : Издательский дом "Вильямс", 2004. – 432 с.

164. Дубинина И. Н. Математические основы эмпирических социально-экономических исследований : учебное пособие. – Барнаул : Изд-во Алт. ун-та, 2006. – 263 с.
165. Дубовик О. Формування конкурентних переваг на основі бенчмаркінгу / О. Дубовик // Регіональна економіка. – 2005. – № 3. – С. 204–212
166. Дякова Р. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / Р. Дякова. – К. : Міжнародна економічна фундація, 2000. – 706 с.
167. Дякон Л. Л. Формування контролінгу операційної діяльності підприємств машинобудування : автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / Л. Л. Дякон ; Європ. ун-т. – К., 2009. – 20 с.
168. Дяченко Б. І. Методологічні основи банківського менеджменту / Б. І. Дяченко, А. І. Вовканич // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 2. – Т. 2. – С. 130–133.
169. Дяченко М.І. Управлінські інновації як основа інноваційного розвитку організації / М. І. Дяченко // Стратегія економічного розвитку України. – 2009. – Вип. 24–25. – С. 37–40.
170. Егоров П. В. Механизм гибкого контроллинга в управлении производственно-хозяйственными системами : монография / П. В. Егоров, Л. Д. Смирнова. – Донецк : ООО "Юго-Восток, Лтд", 2007. – 166 с.
171. Економічна енциклопедія у 3 т. / відп. ред. С. В. Мочерний. – К. : Видавничий центр "Академія", 2000. – Т. 1 (А–К). – 864 с.
172. Економічна енциклопедія у 3 т. / відп. ред. С. В. Мочерний. – К. : Видавничий центр "Академія", 2001. – Т. 2 (К–П). – 848 с.
173. Економічна енциклопедія у 3 т. / відп. ред. С. В. Мочерний. – К. : Видавничий центр "Академія", 2002. – Т. 3 (Р–Я). – 952 с.
174. Еременко-Григоренко О. А. Організаційно-економічний механізм управління господарською діяльністю підприємства : автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 "Економіка та управління підприємствами" / О. А. Еременко-Григоренко. – Донецк, 1999. – 32 с.
175. Ефективність навчання студентів : [навч. посіб.] / В. І. Євдокимов, Г. Ф. Пономарьова, В. В. Луценко та ін. – Х. : ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2004. – 222 с.
176. Ефимова О. В. Финансовый анализ / О. В. Ефимова. – 2-е изд. – М. : Бухгалтерский учет, 1998. – 320 с.

177. Єрмейчук Р. А. Формування системи контролінгових показників операційної діяльності банку / Р. А. Єрмейчук, М. В. Максимова // Академічний огляд. – 2012. – № 2 (37). – С. 94–99.

178. Єфименко Т. І. Методологічні результати дослідження контролінгу, як позафункціонального інструменту в системі управління підприємствами залізничної галузі / Т. І. Єфименко, І. В. Підпригора. – Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 29. – С. 320–325.

179. Жданов И. Ф. Англо-русский экономический словарь / И. Ф. Жданов. – М. : Рус. яз., 2004. – 880 с.

180. Жданов С. А. Механизмы экономического управления предприятием : учеб. пособ. для вузов. / С. А. Жданов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 319 с.

181. Жигулін О. Контролінг методів управління підприємством в епоху клієнтської економіки / О. Жигулін // Схід. – 2008. – № 3 (87). – С. 22–26.

182. Журавель М. Ю. Формування системи показників оцінки рівня інформаційної безпеки підприємства / М. Ю. Журавель, Т. В. Полозова, О. В. Стороженко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 33. – С. 171–177.

183. Журавлев П. В. Теория системного менеджмента / П. В. Журавлев, Р. С. Седегов, В. Г. Янчевский. – М. : Экзамен, 2002. – 512 с.

184. Журавльова І. В. Управління людським капіталом підприємства : наукове видання / І. В. Журавльова, А. В. Кудлай. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2004. – 284 с.

185. Забродский В. А. Анализ и предупреждение дестабилизации функционирования предприятия / В. А. Забродский, Т. С. Клебанова, В. И. Скурихин. – К. : Изд. "Манускрипт", 1994. – 78 с.

186. Загашев И. Психологические аспекты внедрения образовательных инноваций / И. Загашев // Развитие критического мышления в высшей школе: технология и подходы : Сборник статей. – М. : 2007. – С. 98–100.

187. Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк, Т. С. Смовженко. – Львів : Львівська політехніка, 2005. – 714 с.

188. Загорулько А. В. Чисельні методи у механіці : навчальний посібник / А. В. Загорулько. – Суми : Вид-во СумДУ, 2008. – 186 с.

189. Зайцев А. К. Исследование систем управления : [учебн. пособ.] / А. К. Зайцев. – Н. Новгород : НИМБ, 2006. – 123 с.

190. Зайцев Н. Л. Экономика промышленного предприятия : учебник / Н. Л. Зайцев. – 2-е изд. – М. : Инфра-М, 1998. – 336 с.
191. Заславська К. А. Організаційно-економічний механізм управління інвестиційною діяльністю на регіональному рівні / К. А. Заславська. – Х. : Шуст А. І., 2002. – 106 с.
192. Заяц Н. Е. Теория финансов / Н. Е. Заяц, М. К. Фесенко. – Мн. : Высшая школа, 1998. – 368 с.
193. Здрак О. Я. Фінансовий контролінг як елемент нової концепції управління / О. Я. Здрак // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 10. – С. 44–47.
194. Зиновьев Ф. В. Механизмы хозяйствования / Ф. В. Зиновьев. – Симферополь : Таврия, 2000. – 111 с.
195. Зиновьев Ф. В. Формирование эффективного механизма хозяйствования в агропромышленном комплексе Крыма / Ф. В. Зиновьев. – Симферополь : Таврия, 2001. – 260 с.
196. Зінченко (Притула) Н. І. Побудова інформаційної моделі визначення проблем кредитно-рейтингової оцінки підприємств-емітентів / Н. І. Зінченко (Притула) // Економіка розвитку. – 2007. – № 2. – С. 60–62.
197. Зоріна О. А. Місце контролінгу в системі управління підприємством / О. А. Зоріна // Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). – 2010. – № 2 (49). – С. 59–65.
198. Зоріна О. А. Організація контролінгу в Україні: питання теорії та практики / О. А. Зоріна // Фінансовий вісник. – 2009. – № 4. – С. 350–355.
199. Иванов Н. И. Проблемы формирования инвестиционной деятельности / Н. И. Иванов // Инвестиции: ресурсы, механизмы стимулирования. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 1997. – С. 4–22.
200. Иванов П. Контроллинг и ERP: полная совместимость / П. Иванов // Финансист. – 2010. – № 4. – С. 40–45.
201. Ивашкевич В. Б. Контролинг : сущность и назначение / В. Б. Ивашкевич // Бухгалтерский учет. – 1991. – № 7. – С. 8–12.
202. Ивашкевич В. Б. Контроллинг: экзотика или необходимость? / В. Б. Ивашкевич, А. И. Ивашкевич // Бухгалтерский учет. – 1996. – № 7. – С. 28–29.
203. Игнатьева А. В. Исследование систем управления : [учеб. пособ.] / А. В. Игнатьева, М. М. Максимцов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 157 с.
204. Инновационный менеджмент / Л. Н. Оголева, В. М. Радиковский, В. Н. Сумарков и др. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 237 с.

205. Иноземцев В. Л. Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы : учеб. пособ. / В. Л. Иноземцев. – М. : Логос, 2000. – 304 с.

206. Интеллектуальный капитал – стратегический потенциал организации : учебное пособие / под. ред. А. Л. Гапоненко, Т. М. Орловой. – М. : Издательский дом "Социальные отношения", 2003. – 184 с.

207. Йохна М. А. Економіка і організація інноваційної діяльності / М. А. Йохна, В.В. Стадник. – К. : Видавничий центр "Академія", 2005. – 400 с.

208. Ипполитова Н. В. Система профессиональной подготовки студентов педагогического ВУЗа: личностный аспект : монография [Текст] / Н. В. Ипполитова, М. А. Колесников, Е. А. Соколова. – Шадринск : Исеть, 2006. – 236 с.

209. Исследование систем управления / под ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 176 с.

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

211. Івашкевич В. Б. Контролінг на підприємстві ФРН / В. Б. Івашкевич, С. Н. Зайцев // Бухгалтерський облік. – 1996. – № 10. – С. 88–93.

212. Ігнатюк О. А. Формування готовності майбутнього інженера до професійного самовдосконалення: теорія і практика [текст] : [монографія] / О. А. Ігнатюк. – Х. : НТУ "ХПІ", 2009. – 432 с.

213. Історія економічних учень : підручник у 2-х ч. / під ред. В. Д. Базилевича. – К. : Знання, 2006. – Ч. 1. – 582 с.

214. Історія економічних учень : підручник у 2-х ч. / під ред. В. Д. Базилевича. – К. : Знання, 2006. – Ч. 2. – 575 с.

215. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента : учеб. пособ. / Н. И. Кабушкин. – 4-е изд. – Мн. : Новое знание, 2001. – 336 с.

216. Казакова А. Х. Финансовый контроллинг как инструмент достижения оперативных и стратегических целей строительно-производственных структур / А. Х. Казакова // Известия РГПУ им. А. И. Герцена. – 2008. – № 85. – С. 332–335.

217. Калюжна Н. Г. Встановлення показників оцінювання потенціалу інформаційно-технічного блоку системи управління підприємством / Н. Г. Калюжна, К. Ю. Головова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2013. – Ч. 1. – № 1 (190). – С. 62–66.

218. Камінська О. М. Інструменти контролінгу в управлінні оборотним капіталом / О. М. Камінська // Економіка розвитку. – 2006. – № 2. – С. 93–94.

219. Капіталізація економіки України / за ред. акад. НАН України В. М. Гейця, А. А. Гриценка. – К. : Ін-т екон. та прогнозув, 2007. – 220 с.

220. Карцева В. В. Методичні підходи до формування системи фінансового контролінгу на підприємстві / В. В. Карцева // Економічний форум. – 2013. – № 1. – С. 312–316.

221. Карцева В. В. Систематизація інструментарію контролінгу на підприємстві: теоретичний аспект / В. В. Карцева // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – 2010. – № 1. – С. 118–127.

222. Кендюхов О. Сутність і зміст організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства / О. Кендюхов // Економіка України. – 2004. – № 2. – С. 36–44.

223. Килимнюк В. Еволюція контролінгу. Його місце та роль в економіці підприємства / В. Килимнюк // Економіст. – 2004. – № 1. – С. 47–49.

224. Ким Дж. Факторный, дискриминантный и кластерный анализ / Дж. Ким, И. У. Мюллер, У. Р. Клекка ; под ред. И. С. Енюкова ; пер. с англ. – М. : Финансы и статистика, 1989. – 216 с.

225. Кириченко О. А. Фінансово-економічні механізми інноваційно-інвестиційного розвитку України : монографія / О. А. Кириченко, С. А. Єрохін ; під ред. О. А. Кириченко. – К. : Національна академія управління, 2008. – 252 с.

226. Китаев Н. Н. Групповые экспертные оценки / Н. Н. Китаев. – М. : Знание, 1975. – 64 с.

227. Кіндрацька Л. Управлінський облік та контролінг у системі управління банку / Л. Кіндрацька // Вісник НБУ. – 2001. – № 8. – С. 20–24.

228. Кірсанова Т. О. Екологічний контролінг в системі управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.08.01 "Економіка природокористування і охорони навколишнього середовища" / Т. О. Кірсанова. – Суми, 2004. – 20 с.

229. Клебанова Т. С. Эконометрия : учеб. пособ. / Т. С. Клебанова, Н. А. Дубровина, Н. А. Раевна. – Х. : ИНЖЭК, 2005. – 156 с.

230. Клейнер Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. Н. Качалов. – М. : Экономика, 1997. – 288 с.

231. Климович Л. К. Методы оценки персонала / Л. К. Климович, Е. В. Ермольчик // Вестник ГГТУ им. П. О. Сухого. – 2003. – № 2. – С. 52–60.

232. Клімов А. В. Контролінг у системі менеджменту страхової компанії : автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.08 "Гроші, фінанси і кредит" / А. В. Клімов. – Суми, 2008. – 20 с.

233. Кльоба Р. Л. Реінжиніринг і бенчмаркінг як інструменти вдосконалення управління банківською діяльністю / Р. Л. Кльоба // Науковий вісник НЛТУ України: збірник науково-технічних праць ; Національний лісотехнічний університет України. – Львів, 2009. – Вип. 19.8. – С. 247–252.

234. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления: уч. для ВУЗов по специальности "Менеджмент" / В. И. Кнорринг. – М. : Издательская группа НОРМА; ИНФРА-М, 1999. – 528 с.

235. Князь С. В. Оцінювання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства на засадах активізування маркетингової діяльності / С. В. Князь, О. В. Князь, Ю. О. Андріанов // Вісник НУ "Львівська політехніка". Логістика. № 594. – Львів : НУ "Львівська політехніка", 2007. – С. 429–439.

236. Ковалев В. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник для вузов / В. В. Ковалев. – М. : Проспект, 2004. – 421 с.

237. Ковалев В. В. Финансовый анализ: управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности / В. В. Ковалев. – 2-е изд. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 511 с.

238. Ковалева А. И. Финансы фирмы : учебник / А. И. Ковалева, М. Г. Лапуста, Л. Г. Скамай. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 416 с.

239. Коваленко Л. О. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2005. – 456 с.

240. Ковальчук О. А. Формування множини показників, що характеризують рівень мотивації персоналу / О. А. Ковальчук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 4. – Т. 1. – С. 77–80.

241. Коджаспирова Г. М. Словарь по педагогике / Г. М. Коджаспирова, А. Ю. Коджаспиров. – М., 2005. – 448 с.

242. Козаченко А. В. Механизм стратегического управления крупными производственно-финансовыми системами промышленности / А. В. Козаченко. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 1998. – 348 с.

243. Козицька Г. В. Реструктуризація підприємств в умовах ринкових відносин : автореферат дисертації на здобуття наукового

ступеня канд. екон. наук зі спеціальності : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами / Г. В. Козицька ; Приаз. держ. техн. ун-т. – Маріуполь, 2008. – 21 с.

244. Козьменко С. М. Маркетинг банківських інновацій / С. М. Козьменко, Т. А. Васильєва, С. В. Леонов // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 13–28.

245. Коковіхіна О. О. Основні етапи впровадження контролінгу в управлінні залізничними підприємствами / О. О. Коковіхіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 35. – С. 144–147.

246. Колесников С. "Экономический учет", или что такое "управленческий учет" в современном понимании / С. Колесников // Управление компанией. – 2002. – № 8. – С. 40–43.

247. Комаров В. Ф. Управленческие имитационные игры / В. Ф. Комаров. – Новосибирск : Наука. Сибирское отделение, 1989. – 272 с.

248. Контролинг как инструмент управления предприятием : монография / [Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др.] ; под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 279 с.

249. Контролінг від теорії до реалізації на практиці : монографія / В. В. Прохорова, Л. С. Мартюшева, Н. Ю. Петрусевич та ін. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2006. – 200 с.

250. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях : монография / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак и др. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 256 с.

251. Контроль і ревізія : підручник / Ф. Ф. Бутинець, В. П. Бондар, Н. Г. Виговська та ін ; за ред. Ф. Ф. Бутинця. – 4-те вид. – Житомир : Рута, 2006. – 560 с.

252. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath&Partners ; пер. с нем. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Бук, 2008. – 269 с. – (Серия "Модели менеджмента ведущих корпораций")

253. Корбутяк В. І. Методологія системного підходу та наукових досліджень: Навчальний посібник / В. І. Корбутяк. – Рівне: НУВГП, 2010. – 176 с.

254. Коротков Э. М. Концепция российского менеджмента / Э. М. Коротков. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательско-консалтинговое предприятие "ДеКА", 2004. – 896 с.

255. Корпоративное управление управление машиностроительным предприятием: проблемы, пути решения : монография / [В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковский и др.] – Х. : ИД "ИНЖЕК", 2006. – 232 с.

256. Костецкий В. В. Финансовый контролінг у системі управління фінансами підприємств / В. В. Костецкий // Наукові записки. Серія "Економіка". – Випуск 19. – С. 143–146.

257. Костырко Л. А. Финансовый контроллинг как инструмент стратегического управления деятельностью хозяйствующего субъекта / Л. А. Костырко // Економіка. Менеджмент. Підприємство. – 2002. – № 9. – С. 5–13.

258. Коттер Дж. П. Впереди перемен / Дж. П. Коттлер ; пер. с англ. – М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2011. – 256 с.

259. Кочетков Г. Б. Национальные модели управления и использование зарубежного опыта / Г. Б. Кочетков // Вопросы управления. – 2000. – № 2. – С. 73–87.

260. Кравцова А. М. Механізм формування та ефективного використання фінансових ресурсів машинобудівного підприємства : автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (машинобудування)" / А. М. Кравцова. – Хмельницький, 2008. – 21 с.

261. Крамаренко Г. О. Финансовый менеджмент : підручник / Г. О. Крамаренко, О. Є. Чорна. – К. : Центр навч. літ-ри, 2006. – 520 с.

262. Криворучко О. М. Основні положення бенчмаркінг бізнес-процесів АТП / О. М. Криворучко, Ю. О. Сукач // Економіка транспортного комплексу. – 2012. – Вип. 20. – С. 77–89.

263. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией : учебник для вузов / М. И. Круглов – М. : Русская деловая литература, 1998. – 768 с.

264. Круглов М. И. Хозяйственный механизм управления в легкой промышленности : учебное пособие / М. И. Круглов, Е. Е. Беркович, Н. Ю. Круглова. – М. : Всесоюзн. заочн. инст-т. текстил. и легк. пром-ти, 1989. – 114 с.

265. Кузнецова І. О. Визначення сутності дефініції "технологія управління" / І. О. Кузнецова // Вісник КНТЕУ. – 2009. – № 1. – С. 55–62.

266. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2003. – 416 с.

267. Кулешов М. М. Про деякі підходи до формування кадрового резерву та підготовки керівників служби цивільного захисту / М. М. Кулешов // Проблеми екстремальної та кризової психології. – 2011. – Вип. 9. – С. 152–159.

268. Кульман А. Экономические механизмы / А. Кульман ; [пер. с франц.]. – М. : Прогресс, 1993. – 192 с.

269. Курочкін О. С. Управління підприємством (процесний аспект) : [навч. посіб.] / О. С. Курочкін. – К. : МАУП, 1998. – 144 с.

270. Кушлин В. И. Современная рыночная экономика. Государственное регулирование экономических процессов: Энциклопедический словарь / В. И. Кушлин, В. П. Чичканов. – М. : Издательство РАГС, 2004. – 744 с.

271. Лавінський Г. Банківський контролінг / Г. Лавінський, В. Галіцин, І. Бушуєва // Вісник НБУ. – 2004. – № 1. – С. 34–37.

272. Лауреаты Нобелевской премии : энциклопедия : в 2-х т. / Арнолд Кен Р., Берема Майкл Дж., Доэл Рон и др. ; пер. с англ. с доп. Н. Н. Алипов, Е. М. Волкова, Е. З. Година и др. – М. : Прогресс, 1992. – Т. 1 : А – Л. – 775 с.; Т. 2 : М – Я. – 861 с.

273. Лаута Ю. С. Создание системы контроллинга на промышленном предприятии : монография / Ю. С. Лаута, Б. И. Герасимов; под ред. д-ра экон. наук, проф. Б. И. Герасимова. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. ун-та, 2005. – 96 с.

274. Лебедев В. И. Личность в экстремальных условиях [Текст] / В. И. Лебедев. – М. : Политиздат, 1991. – 48 с.

275. Лебідь О. В. Еволюція поглядів на сутність категорії "капітал" / О. В. Лебідь // Коммунальное хозяйство городов : научно-технический сборник. Серия : Экономические науки. – К. : Видавництво "Техніка", 2006. – Вип. 73. – С. 362–373.

276. Лебідь О. В. Капітал підприємства як об'єкт управління / О. В. Лебідь // Збірник наукових праць Черкаського технологічного університету. Серія : Економічні науки. – Черкаси : ЧДТУ, 2006. – Вип. 16. – С. 71–74.

277. Лебідь О. В. Роль технологій управління у розвитку підприємства / О. В. Лебідь // Академічний огляд. – 2012. – № 2 (37). – С. 128–134.

278. Леонтьев Б. Б. Цена капитала. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе / Б. Б. Леонтьев. – М. : Издательский центр "Акционер", 2002. – 200 с.

279. Лесик В. О. Підходи до визначення поняття "технологія управління" / В. О. Лесик, В. М. Григоренко // Економіка розвитку. – 2013. – № 4 (68). – С. 62–68.

280. Линенко А. Ф. педагогічна діяльність і готовність до неї : монографія / А. Ф. Линенко // АПН України Півд. урк. пед. ун-т ім. К. Д. Ушинського. – Одеса: ОКФА, 1995. – 77 с.

281. Лисенко Ю. Організаційно-економічний механізм управління підприємством / Ю. Лисенко // Економіка України. – 1997. – № 1. – С. 86–87.

282. Литвин Н. Методика комплексного аналізу валютних операцій комерційних банків / Н. Литвин // Вісник НБУ. – 2002. – № 8 (серпень). – С. 29–33.

283. Литвин О. В. Механізм побудови оцінки соціально-економічної ефективності управління персоналом / О. В. Литвин // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. – Т. 1. – С. 79–84.

284. Лихолобов Е. А. Використання технологій управління персоналом у формуванні організаційної поведінки на промисловому підприємстві : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Е. А. Лихолобов; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ. – 2010. – 21 с.

285. Ліквідність банку: окремі аспекти управління та світовий досвід регулювання і нагляду: Науково-аналітичні матеріали. Вип. 11 / В. С. Стельмах, В. І. Міщенко, В. В. Крилова та ін. – К. : Національний банк України. Центр наукових досліджень, 2008. – 220 с.

286. Ліпкан В. А. Національна безпека України : навчальний посібник / В. А. Ліпкан. – К. : Кондор, 2008. – 552 с.

287. Лопатин В. В. Русский толковый словарь / В. В. Лопатин. – М. : Рус. яз., 2002. – 882 с.

288. Лямець В. І. Системний аналіз. Вступний курс./ В. І. Лямець, А. Д. Тевяшев. – 2-е вид., перероб. та допов. – Х. : ХНУРЕ, 2004. – 448 с.

289. Ляшенко Г. П. Контролінг в управлінні підприємством : навч. посіб. для вищ. навч. закладів / Г. П. Ляшенко, Л. М. Гаєвська, О. В. Чернова та ін. ; Нац. ун-т держ. податк. служби України. – Ірпінь : Нац. ун-т ДПС України, 2009. – 273 с.

290. Львовчкін С. В. Фінансовий механізм макроекономічного регулювання / С. В. Львовчкін // Фінанси України. – 2000. – № 12. – С. 25–33.

291. Мажник Л. О. Сутність технології управління / Л. О. Мажник // Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації : зб. тез доповідей п'ятої ювіл.

міжнар. наук.-практ. конф. мол. учених (м. Тернопіль, 21–23 лютого 2008 р.). – Тернопіль : Вид-во "Економічна думка" ТНЕУ, 2008. – Ч. 1. – С. 241–243.

292. Мазур И. И. Корпоративный менеджмент : справочник для профессионалов / И. И. Мазур. – М. : Высшая школа, 2003. – 1077 с.

293. Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний : учеб. пособ. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро ; под общ. ред. И. И. Мазура. – М. : Экономика, 2001. – 454 с.

294. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления / Майер Э. под ред. С. А. Николаевой ; пер. с нем. – М. : Финансы и статистика, 1993. – 96 с.

295. Максимова М. Элементи системи контролінгу банківської діяльності / М. Максимова // Економічний аналіз : зб. наук. праць. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2011. – Вип. 9. – Ч. 3. – С. 171–177.

296. Максимова М. В. Визначення можливості здійснення організаційних змін на основі оцінки системи управління банком / М. В. Максимова // Науковий вісник ПУЕТ. Серія : Економічні науки. – 2013. – № 1 (56). – С. 317–323.

297. Максимова М. В. Використання положень контролінгу у процесі управління банком / М. В. Максимова // Збірник наукових робіт Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю молодих вчених та студентів "Розвиток економіки України в умовах глобалізації". – 18 березня, 2011 р., м. Харків. – С. 61–63.

298. Максимова М. В. Відбір "сигнальних" контролінгових показників операційної діяльності банку / М. В. Максимова // Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція "Актуальні проблеми економіки і управління в сучасних соціально-економічних умовах", 2 – 3 жовтня 2012 р., м. Дніпропетровськ. – С. 216–219.

299. Максимова М. В. Етапи впровадження системи контролінгу банківської діяльності / М. В. Максимова // Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих вчених "Національні фінансові системи в умовах глобалізації: тенденції та перспективи розвитку", 16 – 17 листопада 2012 р., м. Львів. – С. 25–27.

300. Максимова М. В. Критерії формування системи контролінгових показників діяльності банку / М. В. Максимова // Всеукраїнська науково-

практична конференція молодих вчених та студентів "Проблеми управління соціально-економічним розвитком України", 27 квітня 2012 р., м. Харків. – С. 351–356.

301. Максимова М. В. Оцінка готовності банку до впровадження контролінгу / М. В. Максимова // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів "Розвиток України очима молоді: соціальні, економічні та правові аспекти", 18 квітня 2013 р., м. Харків. – С. 248–253.

302. Максимова М. В. Теоретичні аспекти визначення готовності банку до впровадження контролінгу / М. В. Максимова // БІЗНЕС ІНФОРМ. – 2013. – № 9. – С. 308–314.

303. Максимова М. В. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття "контролінг" у банківській діяльності / М. В. Максимова // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – Х. : ХІБС УБС НБУ, 2012. – Вип. 2 (13). – С. 39–47.

304. Максимова М. В. Теоретичні підходи щодо визначення складу контролінгових показників операційної діяльності банку / М. В. Максимова // Вісник УБС НБУ: зб. наук. праць. – Черкаси : ЧІБС УБС НБУ, 2012. – № 3 (15). – С. 262–265.

305. Максимова М. В. Характеристика інструментів банківського контролінгу / М. В. Максимова // Реформування економіки України: стан та перспективи : зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. (24 – 25 листопада 2011 р., м. Київ). – К. : МІБО КНЕУ, 2011. – С. 133–135.

306. Малинин А. С. Исследование систем управления / А. С. Малинин, В. И. Мухин. – 2-е изд. – М. : Издательский дом "ГУ ВШЭ", 2004. – 400 с.

307. Маляревський Ю. Д. Перспективи управлінського обліку: організаційно-економічний механізм як основа ефективної операційної діяльності підприємства : монографія / Ю. Д. Маляревський, С. В. Лабунська, Л. В. Безкоровайна. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2008. – 164 с.

308. Малярець Л. М. Система измерителей в банковском контроллинге / Л. М. Малярець // Економіка розвитку. – 2004. – № 3. – С. 10–15.

309. Малярець Л. М. Вимірювання ознак об'єктів в економіці : методологія та практика : монографія / Л. М. Малярець. – Х. : ХНЕУ, 2006. – 382 с.

310. Малярець Л. М. Визначення рівнів узагальнюючого показника ефективності управління капіталом підприємства / Л. М. Малярець,

І. М. Чмутова, Р. А. Косінський // Вісник Хмельницького національного університету "Економічні науки". – Хмельницький : ХНУ, 2005. – № 3 (66). – Т. 1. – С. 35–39.

311. Мамонов К. А. Організаційно-економічний механізм управління капіталом будівельних підприємств : автореферат дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук : спец. 08.07.03 "Економіка будівництва" / К. А. Мамонов. – Х., 2003. – 20 с.

312. Мамонов К. А. Капитал как индикатор развития предприятия / К. А. Мамонов // Коммунальное хозяйство городов : научно-технический сборник. Серия : Экономические науки. – К. : Техніка, 2001. – Вып. 34.– С. 102–104.

313. Манн Р. Контролинг для начинающих. Система управления прибылью : монография / Р. Манн, Е. Майер ; пер.с нем. Ю. Г. Жукова ; под ред. и с предисл. д-ра экон. наук В. Б. Ивашкевича. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 304 с.

314. Маркетин : енциклопедія / под ред. Майкл Дж. Бейкер ; пер. с англ. Н. Качанова. – СПб. : Питер, 2002. – 1198 с.

315. Марков М. Технология и эффективность социального управления / М. Марков ; пер. с болг. – М. : Прогресс, 1982. – 226 с.

316. Маркова Н. С. Теоретико-методичні основи формування й розвитку інтелектуального капіталу : автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. екон. наук : спец. 08.09.01. "Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика" / Н. С. Маркова. – Х. , 2005. – 19 с.

317. Маркс К. Капитал: Критика политической экономии : в 3-х т. / К. Маркс; [пер. И. И. Степанова-Скворцова]. – М. : Политиздат ; Процесс производства капитала, 1988. – Т. 1 – Кн. 1. – 891 с.

318. Маркс К. Капитал: Критика политической экономии : в 3-х т. / К. Маркс ; [пер. И. И. Степанова-Скворцова]. – М. : Политиздат, 1988. – Т. 2. – Кн. 2 . – 654 с.

319. Мартюшева Л. С. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва : навч. посіб. / Л. С. Мартюшева, Л. О. Меренкова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2008. – 216 с.

320. Марущак Л. І. Облік і оперативний контролінг виробничих запасів в нафтопереробних комплексах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.09 "Бухгалтерський облік, аналіз та аудит" / Л. І. Марущак. – К., 2008. – 20 с.

321. Маршалл А. Принципы экономической теории : в 3-х т. / А. Маршалл ; [пер. с англ.]. – М. : Издат. группа "Прогресс", 1993. – Т. 1. – 415 с.

322. Марюта А. Н. Целевой экономической и управленческий анализ (контролинг) : монография / А. Н. Марюта, К. Ф. Ковальчук. – Днепропетровск : Системные технологии, 2005. – 342 с.

323. Масленіков О. Ю. Шляхи вдосконалення внутрішнього фінансового контролю на підприємстві / Ю.О. Масленніков, О. Я. Гонсьор // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.4. – С. 187–191.

324. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Е. В. Маслов ; под ред. П. В. Шеметова. – М. ; Новосибирск : ИНФРА-М; НГАЭиУ, 1999. – 312 с.

325. Матвеев С.С. организационно-методическое формирование системы контроллинга на стекольном предприятии медицинской промышленности : автореф. дис. на сосис. учен. степ. канд. экон. наук: спец. 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством" / С. С. Матвеев. – М., 2006. – 22 с.

326. Мачкур Л. А. Системи оцінки діяльності підприємства в рамках концепції контролінгу / Л. А. Мачкур // Вісник Технологічного університету Поділля. – 2001. – № 4. – С. 10–15.

327. Мачуський В. В. Формування готовності старшокласників до професійного самовизначення у сфері технічної діяльності в позашкільних закладах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук. : спец. 13.00.07 "Теорія і методика виховання" / В. В. Мачуський. – К., 2001. – с.15.

328. Медведев В. А. Политическая экономия / В. А. Медведев. – М. : Политиздат, 1990. – 735 с.

329. Медведев П. А. Экономико-математические методы в прикладных исследованиях и хозяйственный механизм / П. А. Медведев. – М. : Изд. МГУ, 1982. – 112 с.

330. Мельник Т. М. Вдосконалення фінансового менеджменту підприємства на основі впровадження системи контролінгу / Т. М. Мельник // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 3 (33). – С. 170–179

331. Мендрул О. Г. Управління вартістю підприємств / О. Г. Мендрул. – К. : КНЕУ, 2002. – 272 с.

332. Менеджмент организации / З. П. Румянцева, Н. А. Саломатин, Р. З. Акбердин и др. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 432 с.

333. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. [общ. ред. и вступ. Л. И. Евенко]. – М. : Дело, 1997. – 701 с.

334. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковский и др. – Х. : Изд. ХГЭУ, 2002. – 252 с.

335. Механизм хозяйствования предприятий и объединений трансформационной экономики : монография / И. П. Булеев, Н. Д. Прокopenко, Н. Е. Брюховецкая и др. – Донецк : [Б. и.], 2007. – 526 с.

336. Мильнер Б. З. Системный подход к организации управления / Б. З. Мильнер, Л. И. Евенко, В. С. Раппопорт. – М. : Экономика, 1983. – 224 с.

337. Мильнер Б. З. Теория организаций : курс лекций / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 336 с.

338. Мишин В. М. Исследование систем управления : учебник для вузов / В. М. Мишин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 527 с.

339. Моделирование финансовых потоков предприятия в условиях неопределенности / Т. С. Клебанова, Л. С. Гурьянова, Н. Богониколос и др. – Х. : ИД "ИНЖЭК", 2006. – 312 с.

340. Моделі і методи соціально-економічного прогнозування : підручник / Геєць В. М., Клебанова Т. С., Черняк О. І. та ін. – 2-ге вид., виправ. – Х. : ВД "ИНЖЕК", 2008. – 396 с.

341. Модильяни Ф. Сколько стоит фирма? Теорема ММ / Ф. Модильяни, М. Миллер ; пер. с англ. А. М. Семенова. – М. : Дело, 1999. – 272 с.

342. Мойсеєнко І. Бенчмаркінг як метод фінансового контролінгу діяльності підприємства / І. Мойсеєнко // Економіка АПК. – 2002. – № 9. – С. 237–242.

343. Момот О. І. Економічний механізм управління якістю виробничої діяльності підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / О. І. Момот. – Донецьк, 2008. – 20 с.

344. Момот Т. В. Формування механізму управління оборотним капіталом підприємства (на прикладі підприємств будівельної галузі) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.07.03 "Економіка будівництва" / Т. В. Момот. – Х. , 1999. – 23 с.

345. Мосейко В. О. Управление по изменениям. Концепция внутрифирменного управления в структурах среднего и малого бизнеса :

монографія / Виктор Олегович Мосейко ; Волгогр. гос. ун-т. – Волгоград : Изд-во Волгогр. гос. ун-та, 2001. – 464 с.

346. Москаленко В. П. Розвиток фінансово-економічного механізму на підприємстві : курс лекцій / В. П. Москаленко, О. В. Шипунова . – Суми : ВВП "Мрія-1" ЛТД : УАБС, 2003. – 106 с.

347. Москаленко В. П. Финансово-экономический механизм промышленного предприятия : научно-методическое издание / В. П. Москаленко, О. В. Шипунова. – Сумы : Издательство "Довкілля", 2003. – 176 с.

348. Мусієнко Н. М. Впровадження системи контролінгу на фармацевтичних підприємствах : автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. фармацевт. наук : спец. 15.00.01 "Технологія ліків і організація фармацевтичної справи" / Н. М. Мусієнко. – Х. , 2009. – 23 с.

349. Мушнікова С.А. Методичний підхід щодо формування системи управлінських інновацій підприємств залізничного транспорту на синергетичних засадах / С.А. Мушнікова // БІЗНЕС ІНФОРМ. – 2012. – № 1. – С. 92–96.

350. Мыльник В. В. Исследование систем управления : учебное пособие для вузов / В. В. Мыльник, Б. В. Титаренко, В. А. Волочиенко. – 2-е изд. – М. ; Екатеринбург : Академический проект ; Деловая книга. – 2003. – 352 с.

351. Надь Н. М. Застосування багатофакторного регресійного аналізу у моделюванні економічних процесів / Н. М. Надь // Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка. – 2010.– Вип. 30. – С. 63–66.

352. Назарова Г. В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств : наукове видання / Г. В. Назарова, Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2006. – 240 с.

353. Найпак Д. В. Управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 / Д. В. Найпак; Харк. нац. економ. ун-т. – Х., 2011. – 20 с.

354. Науменко М. О. Організаційно-економічні засади формування капіталу промислових підприємств : автореф. дис. на здобуття канд. екон. наук : 08.06.01. "Економіка, організація і управління підприємствами" / М. О. Науменко. – Х., 2004. – 21 с.

355. Научные основы управления социалистическим производством : учебник для экон. вузов и фак. / под ред. Д. М. Крука. – М. : Экономика, 1978. – 280 с.

356. Некипелов А. Д. Становление и функционирование экономических институтов: от "робинзонады" до рыночной экономики, основанной на индивидуальном производстве / А. Д. Некипелов. – М. : "Экономистъ", 2006. – 328 с.

357. Нескородєв С. М. Державне регулювання інноваційних процесів в умовах глобалізації : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.02.03 "Організація управління, планування і регулювання економікою" / С. М. Нескородєв. – Х. , 2006. – 19 с.

358. Нетяжук М. В. Економічні механізми в ринкових умовах / М. В. Нетяжук // Формування Ринкових відносин в Україні. – 2004. – № 3. – С. 18–22.

359. Нікбахт Е. Фінанси : підручник / Е. Нікбахт, А. Гропеллі; [пер. з англ. В. Овсієнка, В. Мусієнка]. – К. : Основи: Ін-т держ. упр. та самоврядування при Кабінеті міністрів України, 1993. – 382 с.

360. Ніколаєнко С. М. Пріоритетні напрями розвитку інноваційної діяльності в Україні / С. М. Ніколаєнко // Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. – 2007. – № 33. – С. 35–39.

361. Новейший французско-русский, русско-французский словарь / под ред. В. Г. Гак. – Х. : Промінь, 2003. – 832 с.

362. Новиков Д. А. Теория управления организационными системами : монография / Д. А. Новиков. – М. : МПСИ, 2005. – 574 с.

363. Новиков Д. А. Методология управления / Д. А. Новиков. – М. : Либро-ком, 2011. – 128 с.

364. Новикова И. В. Контроллинг как путь предупреждения банкротства предприятия / И. В. Новикова // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 4 (22). – С. 63–66.

365. Новікова М. М. Технологія управління персоналом : теоретичні та методичні аспекти : монографія / М. М. Новікова, Л. О. Мажник. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 215 с.

366. Ньюстрем Дж. В. Организационное поведение / Дж. В. Ньюстрем, К. Дэвис / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : "Питер", 2000. – 448 с.

367. О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой : монография / Дж. О'Шонесси. – М. : ООО МТ "Пресс", 2001. – 296 с.

368. Одегов Ю. Г. Аудит и контроллинг персонала : учеб. пособ. / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова. – М. : Экзамен, 2002. – 448 с.

369. Одинцова Т. М. Контролінг витрат у системі забезпечення збалансованого сталого розвитку підприємства / Т. М. Одинцова // Вісник

Університету банківської справи Національного банку України. – 2012. – № 1 (13). – С. 106–109.

370. Одинцова Т. М. Современные концепции и перспективы развития контроллинга в Украине / Т. М. Одинцова // Вісник СевНТУ : зб. наук. праць. Серія: Економіка і фінанси. – 2011. – Вип. 116. – С. 126–132.

371. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова // РАН. Институт русского языка им. В. В. Виноградова. – 4-е изд., доп. – М., 1999. – 944 с.

372. Оліфіров О. В. Контролінг інформаційної системи підприємства : монографія / О. В. Оліфіров. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2003. – 325 с.

373. Оліфіров О. В. Контролінг інформаційної системи підприємства в умовах невизначеності : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.06.01 "Економіка та управління підприємствами" / О. В. Оліфіров. – К., 2004. – 38 с.

374. Омельченко Г. В. Контролінг як складова системи управління фінансовою діяльністю банку // Вісник Університету Банківської справи НБУ. – 2009. – № 1 (4). – С. 118–125.

375. Осипов В. І. Економіка підприємства : підручник / В. І. Осипов. – Одеса : Маяк, 2005. – 724 с.

376. Осипов Ю. М. Основы теории хозяйственного механизма / Ю. М. Осипов. – М. : МГУ, 1994. – 368 с.

377. Основы теории управления / под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 560 с.

378. Основы управления производством / Н. А. Сероштан, И. П. Алдохин, С. А. Кулиш и др. ; под. ред. Н. А. Сероштана. – 2-е изд., перераб. и допол. – Х. : Вища школа ; Изд-во при Харьковском ун-те, 1987. – 256 с.

379. Основы управления социалистическим производством : учебник / под ред. Г. Л. Таукача, В. П. Дубоноса. – К. : Высшая школа. Главное изд-во., 1989. – 303 с.

380. Основы управленческих технологий : учебн. пособ. для студ. вузов / Л. Л. ТОВАЖНЯНСКИЙ, А. Г. РОМАНОВСКИЙ, А. С. ПОНОМАРЕВ и др. – Х. : НТУ "ХПИ", 2004. – 184 с.

381. Основы экономической теории: политэкономический аспект : учебник / отв. ред. Г. Н. Клишко. – 3-е изд. – К. : Знання-Прес, 2001. – 646 с.

382. Островська Г. Контролінг як сучасна концепція управління фінансовим станом підприємства / Г. Островська // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2002. – Випуск 7/12. – С. 55–58.

383. Отенко И. П. Организационно-экономический механизм реструктуризации предприятия : научное издание / И. П. Отенко, Н. А. Москаленко. – Х. : Изд. ХНЕУ, 2005. – 216 с.

384. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства : монографія / М. О. Кизим, В. А. Забродський, В. А. Зінченко та ін. – Х. : Видавничий дім "ІНЖЕК", 2003. – 144 с.

385. П'ятницька Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізації / Г. Т. П'ятницька. – К. : Логос, 2006. – 568 с.

386. Павлова Л. Н. Финансы предприятий : учебник для вузов / Л. Н. Павлова. – М. : Финансы : ЮНИТИ, 1998. – 639 с.

387. Палашева Н. В. Бухгалтерский учет и контроллинг доходов на малых предприятиях общественного питания : автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук : спец. 08.00.12 "Бухгалтерский учет, статистика" / Н. В. Палашева. – Киров, 2005. – 26 с.

388. Пальчук О. В. Підходи до визначення технології управління діяльністю підприємства / О. В. Пальчук, О. М. Гуцалюк // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки : зб. наук. пр. – Кіровоград : КНТУ, 2011. – Вип. 19. – С. 349–355.

389. Панфилов А. С. Системный подход в организации управления предприятием / А. С. Панфилова. – М. : Знание, 1989. – 64 с.

390. Панченко Г. С. Контролінг формування та використання людських ресурсів : автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук : спец. 08.00.07 "Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика" / Г. С. Панченко. – Донецьк, 2008. – 20 с.

391. Парасій-Вергуненко І. М. Перспективи та проблеми впровадження контролінгу в банківську практику / І. М. Парасій-Вергуненко // Вчені записки : наук. зб. – КНЕУ, 2004. – Вип. № 6. – С. 114–121.

392. Партин Г. О. Види та місце фінансового контролінгу на підприємстві / Г. О. Партин, Я. В. Маєвська // Науковий вісник НЛТУ України. 2009. – Вип. 19.6. – С. 199–202.

393. Пересада А. А. Інвестиційний процес в Україні / А. А. Пересада. – К. : Вид. "Лібра", ТОВ, 1998. – С. 389.

394. Пересунько В. І. Розвиток технологій управління персоналом промислового підприємства на демократичних засадах : автореф. дис. ...

канд. екон. наук : 08.00.04 / В. І. Пересунько; Східноукр. нац. ун-т. ім. В. Даля. – Луганськ. – 2010. – 21 с.

395. Петренко Н. М. Словник фінансово-економічних термінів / Н. М. Петренко, С. Є. Олійник, Л. В. Пилипчак – Дніпропетровськ : Дніпропетровська академія управління, бізнесу та права, 1999. – 88 с.

396. Петренко С. М. Оперативний контролінг в системі управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.02 "Підприємництво, менеджмент та маркетинг" / С. М. Петренко. – Донецьк, 2000. – 19 с.

397. Петренко С. Н. Контроллинг : учебное пособие / С. Н. Петренко. – К. : Ника-Центр, Эльга, 2004. – 328 с.

398. Петрусевич Н. Ю. Контролінг в управлінні оборотним капіталом підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 "Економіка та управління підприємствами" / Н. Ю. Петрусевич. – Х., 2005. – 20 с.

399. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку : монографія / А. А. Пилипенко. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2008. – 408 с.

400. Пилипенко С. М. Менеджмент / С. М. Пилипенко, А. А. Пилипенко, В. І. Отенко. – Х. : Вид. ХДЕУ, 2002. – 208 с.

401. Пирогов В. И. Технологизация – путь совершенствования управления предприятием / В. И. Пирогов, С. К. Завьялов, Г. Р. Мукушев // Всероссийский экономический журнал "ЭКО". – 2007. – № 5. – С. 130–149.

402. Пич Г. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки / Г. Пич, Є. Шерм // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С. 102–107.

403. Пілецька С. Т. Аналіз банківської діяльності : курс лекцій / С. Т. Пілецька, О. А. Сапліна. – Краматорськ : ДДМА, 2009. – 204 с.

404. Платов В. Я. Современные управленческие технологии / В. Я. Платов. – М. : Акад. нар. хоз-ва при правительстве РФ ; Изд-во "Дело", 2006. – 383 с.

405. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях: Методы таксономии и факторного анализа / В. Плюта ; пер. с пол. В. В. Иванова; науч. ред. В. М. Жуковской. – М. : Статистика, 1980. – 151 с.

406. Поздняков А. А. Анализ методов получения аналитической информации в системе контроллинга / А. А. Поздняков, С. Н. Сердюк // Радіоелектроніка. Інформатика. Управління. – 2004. – № 1. – С. 81–84.

407. Политическая экономия : учебник / В. А. Медведев, Л. И. Абалкин, О. И. Ожерельев и др. – М. : Политиздат, 1988. – 735 с.

408. Поліщук Н. В. Логістичний контролінг в системі управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 "Економіка та управління підприємствами" / Н. В. Поліщук. – Львів, 2005. – 21 с.

409. Поляк Г. Б. Финансовый менеджмент : учебник для вузов / Г. Б. Поляк, И. А. Акодис, Т. А. Краева. – 2-е изд. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 518 с.

410. Пономаренко В. С. Механізм санаційного управління підприємством: засади формування та моделі реалізації : монографія / В. С. Пономаренко, О. В. Раєвнєва, С. О. Степуріна. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2009. – 304 с.

411. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством / В. С. Пономаренко. – Х. : Основа, 1999. – 620 с.

412. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навчальний посібник / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2002. – 640 с.

413. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Х. : Видавничий дім "ІНЖЕК", 2003. – 328 с.

414. Попова Л. В. Контролінг / Л. В. Попова, Р. Е. Ісакова, Т. А. Головіна. – М. : Дело и Сервис, 2003. – 192 с.

415. Попченко Е. Л. Бизнес-контроллинг / Е. Л. Попченко, Н. Б. Ермаков. – М. : Альфа-Пресс, 2006. – 288 с.

416. Портна О. В. Контролінг : навч. посіб. / О. В. Портна – Львів : Вид. "Магнолія 2006", 2008. – 240 с.

417. Практика глобализации : игры и правила новой эпохи / О. В. Братимов, Ю. М. Горский, М. Г. Делягин и др. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 344 с.

418. Практикум по теории управления : учебное пособие / под ред. Ю. В. Васильева, В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. – 2-е изд. доп. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 304 с.

419. Пригожин А.И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – М. : МЦФЭР, 2003. – 864 с.

420. Приймак С. В. Діагностика фінансового стану підприємства в системі контролінгу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.08 "Гроші, фінанси і кредит" / С. В. Приймак. – К., 2007. – 20 с.

421. Прикладная статистика: Классификация и снижение размерности / С. А. Айвазян, В. М. Бухтабер, И. С. Енюков и др. – М. : Финансы и статистика, 1989. – 607 с.

422. Примостка Л. О. Аналіз банківської діяльності: сучасні концепції, методи та моделі : монографія / Л. О. Примостка. – К. : КНЕУ, 2002. – 316 с.

423. Про банки та банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 р. №2121-III // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2001. – № 5–6. – Ст. 30.

424. Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007 – 2015 роки : Закон України від 09.01.2007 р. № 537-V // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2007. – № 12. – Ст. 102.

425. Протасов Д. В. Теория и практика применения технологии бенчмаркинга для улучшения качества деятельности организации: монография / Д. В. Протасов. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 80 с.

426. Психологический справочник / под ред. майка Кордуэлла ; [пер. с англ. К. С. Ткаченко]. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 448 с.

427. Пуни А. Ц. некоторые психологические вопросы готовности к соревнованиям в спорте / А. Ц. Пуни. – Ленинград : Изд-во ГДОИФК, 1973. – 32 с.

428. Путятін Ю. О. Фінансові механізми стратегічного управління розвитком підприємства : монографія / Ю. О. Путятін, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Х. : Основа, 1999. – 488 с.

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

430. Пушкар М. С. Контролінг : монографія / М. С. Пушкар. – Тернопіль : Карт-Бланш, 1997. – 146 с.

431. Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика / Р. М. Пушкар, Н. А. Тарнавська. – 2-ге вид. – Тернопіль : Карт-Бланш, 2003. – 490 с.

432. Пушкарь А. И. Антикризисное управление: модели, стратеги, механизмы : научное издание / А. И. Пушкарь, А. Н. Тридид, А. Л. Колос. – Х. : ООО "Модель вселенной", 2001. – 452 с.

433. П'ятницька Г. Трансфер технологій управління / Г. П'ятницька, В. Найдюк, Н. Ракша // Вісник КНТЕУ. – 2012. – № 5. – С. 27–43.

434. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. – Х. : ВД "ИНЖЕК", 2006. – 496 с.
435. Раєвська Т. Практичні підходи до оцінки ризиків у діяльності банку / Т. Раєвська // Вісник НБУ. – 2005. – № 8 (серпень). – С. 9–14.
436. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 5-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 495 с.
437. Ракша Н. В. Роль інноваційних технологій в управлінні підприємством / Н. В. Ракша // Інноваційна економіка. – 2012. – № 9 (35). – С. 86–89.
438. Рапопорт В. Ш. Диагностика управления: практический опыт и рекомендации / В. Ш. Рапопорт. – М. : Экономика, 1988. – 127 с.
439. Реформа хозяйственного механизма в промышленности / под ред. Г. А. Егiazаряна. – М. : Изд-во МГУ, 1990. – 192 с.
440. Рогоза М. Є. Механізм функціонування в системах управління підприємствами: чинники й особливості / М. Є. Рогоза, В. А. Павлова // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2005. – № 1. – С. 223–226.
441. Розвиток підприємництва в промисловості України : монографія / О. О. Барабаш [та ін.]; ред. Б. В. Буркинський, А. І. Бутенко. – Одеса : Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. дослідж., 2010. – 489 с.
442. Розенберг Д. Н. Бизнес и менеджмент : терминологический словарь / Д. Н. Розенберг. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 464 с.
443. Романова М. Контроллинг как средство стратегического управления предприятием / М. Романова // Проблемы теории и практики управления. – 2008. - №4. – С. 80–85.
444. Российский менеджмент: технологии успеха : учеб. пособ. по спец. "Менеджмент" / Б. Н. Герасимов, В. Н. Иванов, С. Б. Мельников и др. / под. ред. В. Н. Иванова. – М. : Муниципальный мир, 2005. – 399 с.
445. Румянцев М. В. Моделі промислової логістики в системі контролінгу підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.03.02 "Економіко-математичне моделювання" / М. В. Румянцев. – Донецьк, 2004. – 35 с.
446. Русак Н. А. Финансовый анализ субъекта хозяйствования : справочное пособие / Н. А. Русак, В. А. Русак. – Мн. : Выш. шк., 1997. – 309 с.

447. Рябенков О. В. Застосування методик виміру результатів у системі фінансового контролінгу підприємства / О. В. Рябенков, Я. В. Самусевич // Економічний простір. – 2012. – № 63. – С. 289–295.

448. Сабліна Н. В. Контролінг в управлінні витратами підприємств промислового залізничного транспорту : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / Н. В. Сабліна. – Х., 2009. – 20 с.

449. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий: учеб. пособие для вузов / Г. В. Савицкая. – 4-е изд. – Мн. : Новое знание, 2000. – 688 с.

450. Саймон Г. А. Менеджмент в организациях : монография / Г. А. Саймон, Д. У. Смитбург, В. А. Томпсон ; [общ. ред. А. М. Емельянова] ; сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 1995. – 335 с.

451. Селезнев В. В. Основы рыночной экономики Украины / В. В. Селезнев. – К. : А.С.К., 2003. – 250 с.

452. Селезнев В. В. Основы рыночной экономики Украины: Власть. Право. Предпринимательство. Финансы. Налоги. Маркетинг. Менеджмент. Торговля. Реклама. Преступность. : учебное пособие / В. В. Селезнев. – К. : А.С.К., 1999. – 20 с.

453. Семенов Г. А. Удосконалення управління промисловими підприємствами на засадах контролінгу : монографія / Г. А. Семенов, О. В. Козуб. – Запоріжжя : КПУ, 2011. – С. 78–109.

454. Семенчук А. О. Реконверсійна технологія управління конкурентними перевагами підприємства / А. О. Семенчук // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 4 (106). – С. 138–143.

455. Славников Д. Анализ отклонений затрат основного производства материала в системе контроллинга / Д. Славников // Справочник экономиста. – 2004. – № 9. – С. 13–15.

456. Славников Д. Управление отклонениями, или на чем строится контроллинг / Д. Славников // Справочник экономиста. – 2004. – № 8. – С. 26–31.

457. Сластенин В. А. Профессиональная готовность учителя к воспитательной работе / В. А. Сластенин // Советская педагогика. – 1981. – № 4. – С. 76–84.

458. Словарь практического психолога [Текст] / [сост. С. Ю. Головин]. – Мн. : Харвест, 1998. – 800 с.

459. Словарь современных экономических и правовых терминов / под ред. В. Н. Шимова, В. С. Каменкова. – Мн. : Амалфея, 2002. – 816 с.
460. Словарь-справочник менеджера / под ред. М. Г. Лапуста]. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 608 с.
461. Смирнов В. Т. Новая структура капитала предприятия XXI века / В. Т. Смирнов, А. П. Верижников, И. И. Головки. – Орел : Издательство Орловского государственного технического университета, 2005. – 55 с.
462. Смирнов Є. А. Основи теорії організації / Є. А. Смирнов. – М. : Аудит ; ЮНИТИ, 1998. – 376 с.
463. Смирнов Э. А. Управленческие технологии как объект функционального аудита / Э. А. Смирнов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 6. – С. 28–32.
464. Смирнова Л. Д. Механізм гнучкого контролінгу в управлінні виробничо-господарськими системами : автореф. дис. наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.02.03 "Організація управління, планування і регулювання економікою" / Л. Д. Смирнова. – Донецьк, 2003. – 16 с.
465. Собственность и хозяйственный механизм в условиях обновления экономики / под. ред. В. С. Мочерного. – Львов : Свит, 1993. – 176 с.
466. Совершенна І. О. Про сучасні особливості технологізації управління підприємством / І. О. Совершенна // БІЗНЕС ІНФОРМ. – 2013. – № 8. – С. 353–356.
467. Совершенствование хозяйственного механизма в пищевой промышленности / П. П. Борщевский, А. А. Заичковская, В. С. Кучук та ін. – К. : Техника, 1984. – 156 с.
468. Советский энциклопедический словарь / Научно-редакционный совет : А. М. Прохоров (пред.). – М. : Советская энциклопедия, 1981. – 1600 с.
469. Современный словарь иностранных слов: ок. 20000 слов. – 3-е изд. стер. – М. : Рус. яз., 2000. – 742 с.
470. Сокирник І. Управління змінами в контексті стратегічних змін в організації / І. Сокирник // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2006. – № 1. – С. 43–50.
471. Сокирник І. В. Сутність та інструменти розробки системи стратегічних змін / І. В. Сокирник // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4. – Т. 2. – С. 135–141.

472. Соснюк О. П. Методологічні принципи формування психологічної готовності особистості до інноваційної діяльності / О. П. Соснюк // Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Серія "Соціологія. Психологія. Педагогіка". – 2006. – № 24–25. – С. 49–52.

473. Софронова О. Б. Адаптація зарубешных технологій управління в російських компаніях / О. Б. Софроновна // Вестник СПбГУ, Сер. 8. – 2005. – Вып. 2 (№ 16). – С. 57–72.

474. Сочинська-Сибірцева І. М. Вдосконалення технології управління персоналом на машинобудівних підприємствах / І. М. Сочинська-Сибірцева // Економічний вісник Донбасу. – Луганськ : Видавництво державного закладу "Луганський національний університет імені Тараса Шевченка". – 2013. – № 2 (32). – С. 229–232.

475. Сталий соціально-економічний розвиток: моделювання та управління / під ред. О. Г. Осауленко. – К. : [б.в.], 2000. – 176 с.

476. Стасюк В. П. Модели адаптивного управління підприємством : монографія / В. П. Стасюк. – Донецьк : ДонНУ ; ООО "Юго-Восток, ЛТД", 2003. – 224 с.

477. Стельмах М. Бенчмаркінг як інструмент визначення конкурентоспроможності підприємства / М. Стельмах, Т. Сорока // Вісник ТНЕУ. – 2007. – № 1. – С. 53–61.

478. Стефаненко М. М. Система збалансованих фінансових показників як основа прийняття контролінгових рішень / М. М. Стефаненко // Фінанси України. – 2007. – № 3. – С. 112–117.

479. Стефаненко М. М. Використання контролінгу в системі управління підприємством / М. М. Стефаненко, Л. Ю. Набієва // Економіка та держава. (Серія: Економічна наука). – 2007. – № 2. – С. 24–26.

480. Стефанюк І. Б. Контролінг: історичні аспекти становлення і розвитку // Фінансовий контроль. – 2004. – № 6 (23). – С. 35–41.

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

482. Сторожик М. І. Контролінг / М. І. Сторожик, Н. В. Голубятнікова. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2004. – 212 с.

483. Стоянова Е. С. Финансовый менеджмент: теория и практика : учебник для вузов / Е. С. Стоянова, Г. Б. Крылова, И. Т. Балабанов. – 5-е изд. – М. : Перспектива, 2003. – 655 с.

484. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. К. Прахалад, Г. Томас и др. ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2005. – 384 с.

485. Стрехова С. В. Проблеми впровадження інноваційних технологій в управління персоналом підприємства / С. В. Стрехова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – Т. 3. – № 6. – С. 54–57.

486. Сурмин Ю. П. Теория социальных технологий : учеб. пособ. / Ю. П. Сурмин, Н. В. Туленков. – К. : МАУП, 2004. – 608 с.

487. Сурмин Ю.П. Теория систем и системный анализ / Ю.П. Сурмин – К. : МАУП, 2003. – 368 с. – Т. 1: А–Л. – 1992. – 776 с. – Т. 2: М–Я. – 1992. – 862 с.

488. Татарчук М. І. Корпоративні інформаційні системи / М. І. Татарчук. – К. : КНЕУ, 2005. – 291 с.

489. Тарасюк М. Основні етапи впровадження контролінгу в управління торговими мережами / М. Тарасюк // Вісник КНТЕУ. – 2009. – № 2. – С. 55–65.

490. Тарасюк М. В. Контролінг в управлінні торговельними мережами: теорія, методологія, практика : монографія / М. В. Тарасюк. – К. : КНТЕУ, 2010. – 548 с.

491. Теория организации : [учебник] / [Алиев В. Г., Варфоломеев В. П., Варфоломеева Э. А. и др.] ; под общ. ред. проф. В. Г. Алиева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономика, 2003. – 431 с.

492. Теория управления : учебник / под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. – М. : Изд. РАГС, 2003. – 560 с.

493. Теория управления социалистическим производством : учебник для студентов экономических специальностей / под. ред. О. В. Козлова. – М. : Экономика, 1979. – 308 с.

494. Теорія та історія державного управління : навч. посіб. / [Г. С. Одинцова, В. Б. Дзюндзюк, Н. М. Мельтюхова та ін.]. – К. : Вид. дім "Професіонал", 2008. – 288 с.

495. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2003. – 554 с.

496. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2000. – 412 с.

497. Терещенко О. О. Контролінг у системі антикризового управління підприємством / О. О. Терещенко // Фінанси України. – 2001. – № 12. – С. 56–63.

498. Ткаченко А. М. Організація контролінгу та внутрішнього аудиту в системі управління промисловим підприємством : автореф. дис. на

здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.06.01 "Економіка та управління підприємствами" / А. М. Ткаченко. – Донецьк, 2005. – 30 с.

499. Толковый словарь русского языка : в 4-х т. / под ред. Д. Н. Ушакова. – М. : ТЕРА, 1996. – Т. 4. – 752 с.

500. Торозян С. А. Контроллинг как инструмент управления промышленным предприятием: автореф. дис. на соис. учен. степ. канд. екон. наук : спец. 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством" / С. А. Торозян. – М., 2007. – 22 с.

501. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : монографія / О. О. Тридід. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2002. – 364 с.

502. Трофимова С. В. Контроллинг структуры капитала предприятия : автореф. дис. на соискание наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность)" / С. В. Трофимова. – М., 2007. – 23 с.

503. Туган-Барановський М. І. Політична економія : курс популярний / М. І. Туган-Барановський. – К. : Наукова думка, 1994. – 264 с.

504. Турило А. М. Контролінг – система забезпечення ефективного управління підприємством / А. М. Турило, С. В. Святенко // Економічний вісник НГУ. – 2007. – № 3. – С. 73–80.

505. Тютлікова В. В. Розвиток технологій управління трудовим потенціалом персоналу на демократичних засадах / В. В. Тютлікова, В. І. Пересунько // Управління розвитком. – 2010. – № 6 (82). – С. 116–121.

506. Узнадзе Д. Н. Экспериментальные основы психологии установки / Д. Н. Узнадзе. – Тбилиси : Изд-во Акад. Наук Груз ССР, 1961. – 210 с.

507. Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, "отношенческая" контрактация : монография / О. И. Уильямсон. – СПб. : Лениздат, 1996. – 702 с.

508. Уколов В. Ф. Теорія управління / В. Ф. Уколов. – М. : Изд-во "Экономика", 2004. – 656 с.

509. Уляшова Ж. Контроллинг в компании: методологические проблемы / Ж. Уляшова // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 8. – С. 67–72.

510. Управление организацией : учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – 2-е изд., переработанное и доп. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 669 с.

511. Управление организацией. Энциклопедический словарь / под ред. А. Г. Поршнева, А. Я. Кибанова, В. Н. Грушина. – М. : Инфра-М, 2001. – 124 с.

512. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 638 с.

513. Управління підприємствами: сучасні тенденції розвитку / Н. П. Гончарова, О. С. Федонін, Г. О. Швиданенко та ін.; під ред. О. С. Федоніна. – К. : КНЕУ, 2006. – 288 с.

514. Урба С. І. Контролінг виконання фінансового плану підприємства / С. І. Урба, О. Ю. Червона // Вісн. Ун-ту банк. справи НБУ. – 2010. – № 2. – с. 207–211.

515. Усик С. П. Формування маркетингових стратегій меблевих підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 / С. П. Усик ; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. – К., 2010. – 19 с.

516. Устенко С. В. Використання моніторингу і контролінгу при реалізації рейтингового управління економічним об'єктом / С. В. Устенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2003. – № 11. – С. 101–106.

517. Уткин Э. А. Антикризисное управление / Э. А. Уткин. – М. : "ТАНДЕМ", ЭКМОС, 1997. – 400 с.

518. Уткин Э. А. Контроллинг: российская практика / Э. А. Уткин, И. В. Мырынюк. – М., 1999. – 271 с.

519. Файоль А. М. Энциклопедия современного управления / А. М. Файоль. – М. : ВИПК Энерго, 1992. – Т. 1. – 300 с.

520. Фалько С. А польза в чем? / С. Фалько // Управление компанией. – 2007. – № 6. – С. 46–49.

521. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 4-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 400 с.: ил.

522. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент : учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 448 с.

523. Феденя А. К. Организация производства и управление предприятием / А. К. Феденя. – Мн. : Тетра-Системс, 2004. – 192 с.

524. Фединець Н. І. Управління змінами в організації / Н. І. Фединець, К.А. Львівська// Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.15 – С. 292–298.

525. Филиппова І. Г. Контролінг як технологія управління організацією: навчальний посібник / І. Г. Филиппова, В. Г. Сумцов, Г. С. Балахнін. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. – 240 с.
526. Финансовое управление фирмой / В. И. Терехин, С. В. Моисеев, Д. В. Терехин и др. ; под ред. В. И. Терехина. – М. : Изд-во "Экономика", 1998. – 350 с.
527. Финансово-кредитный экономический словарь / под ред. А. Г. Грязневой. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 1168 с.
528. Финансовый менеджмент: теория и практика : учебник для студ. вузов / Е. С. Стоянова, И. Т. Балабанов, И. А. Бланк и др. ; под ред. Е. С. Стоянова. – 5. изд., перераб. и доп. – М. : Перспектива, 2000. – 656 с.
529. Финансы в управлении предприятием / под ред. А. М. Ковалева. – М. : Финансы и статистика, 1995. – 156 с.
530. Фишер И. Покупательная сила денег: исслед. денеж. теории / И. Фишер ; сост, вступ. ст. М. К. Бункиной, А. М. Семенова ; пер. с англ. – М. : Дело, 2001. – 318 с.
531. Фігурка М. В. Державне регулювання організаційних змін у теплоенергетиці житлово-комунального господарства України / М. В. Фігурка // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 6 (96). – С. 56–65.
532. Финансы підприємств : підручник / під ред. А. М. Поддєрьогіна. – К. : КНЕУ, 2000. – 460 с.
533. Финансовый менеджмент : підручник / кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. – К. : КНЕУ, 2005. – 536 с.
534. Фольмут Х. Й. Инструменты контролинга от А до Я : монографія / Х. Й. Фольмут ; под ред. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой ; пер. с нем. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 288 с.
535. Фрайберг Ф. Финансовый контроллинг. Концепция финансовой стабильности фирмы / Ф. Фрайберг // Финансовая газета. – М., 1999. – № 13–26; 2000. – № 1–24.
536. Хайлук С. О. Контролінг в системі управління підприємствами молокопереробної галузі : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / С. О. Хайлук. – К., 2008. – 20 с.
537. Хайлук С. О. Практичні аспекти застосування контролінгу в системі управління фінансами молокопродуктового холдингу / С. О. Хайлук // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 3 (69). – С. 145–155.
538. Хан Д. Пик: Планирование и контроль. Ядро контроллинга / Д. Хан, Г. Хунгенберг. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 815 с.

539. Хан Д. Планирование и контроль. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга / Д. Хан; пер. с нем. под ред. Головача Л. Г. и др. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 928 с.

540. Хан Т. Ф. Готовность предприятий к решению задач энергосбережения / Т. Ф. Хан // БИЗНЕС-ИНФОРМ. – 2010. – № 1. – С. 48–55.

541. Харрингтон Х. Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде! / Х. Дж. Харрингтон, Дж. С. Харрингтон [пер с англ.]; под ред. Б. Резниченко. – СПб. : Питер, 2004. – 176 с.

542. Хасанова Л. Т. Формирование конкурентоспособности банковских услуг с использованием технологии бенчмаркинга : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Л. Т. Хасанова; Пензенский государственный университет. – Пенза, 2011. – 21 с.

543. Хикс Джон Р. Теория экономической истории / Дж. Р. Хикс ; перевод с англ. Б. М. Болотин // Журнал Вопросы экономики. – 2006. – 223 с.

544. Хлызова И. В. реализация модели развития готовности к сплочению персонала у будущих менеджеров / И. В. Хлызова // Вестник Томского государственного университета. – 2010. – № 332 (март). – С. 169–172

545. Хобта В. М. Механізми забезпечення розвитку підприємств: еколого-економічний аспект : монографія / В. М. Хобта, У. В. Лаврик, О. Ю. Попова. – Донецьк : ПП "Чернецька Н. А.", 2009. – 272 с.

546. Хозяйственный механизм предприятия в новых экономических условиях / З. А. Арабянц, Л. В. Берг, В. Г. Удодов. – Краснодар : Кн. изд-во, 1991. – 303 с.

547. Хозяйственный механизм предприятия: концепция, методы, практика / Э. С. Минаев, А. Р. Виес, Л. Р. Забродина и др. ; под ред. Э. С. Минаева, А. Р. Виес. – М. : Изд-во МАИ, 1991. – 208 с.

548. Хозяйственный механизм управления экономикой СССР : учеб. пособ. для экон. спец. вузов / под ред. П. Г. Бунича. – М. : Экономика, 1991. – 318 с.

549. Хозяйственный механизм управления экономикой СССР : учеб. пособ. для экон. спец. вузов / М. Г. Лапуста, В. В. Масленников, А. Д. Шеремет ; под ред. П. Г. Бунича. – М. : Экономика, 1991. – 318 с.

550. Хозяйственный механизм: содержание и основные направления развития : учебное пособие / под ред. Ф. И. Гумеровой. – М. : Издательство казанского университета, 1990. – 184 с.

551. Холодний Г. О. Лізинг в інвестиційному механізмі інноваційного розвитку підприємств : наукове видання / Г. О. Холодний. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2007. – 196 с.

552. Холт Р. Н. Основы финансового менеджмента / Роберт Н. Холт ; пер. с англ. – М. : Дело, 1993. – 128 с.

553. Хорват В. Концепция контроллинга: управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование : монография / В. Хорват ; пер. с нем. под ред. В. Григорьева. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 269 с.

554. Хорн Ван Дж. К. Основы управления финансами / Хорн Ван Дж. К. ; гл. ред. серии Я. В. Соколов ; пер. с англ. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 680 с.

555. Хохлов Н. П. Экономика предприятия : учебное пособие / Н. П. Хохлов, С. Е. Гиль, Л. И. Приймак. – Х. : ИД "ИНЖЕК", 2005. – 196 с.

556. Хохлова Т. П. Организационное поведение : учеб. пособие / Т. П. Хохлова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр, 2009. – 509 с.

557. Христенко М. Концептуальні засади фінансового контролінгу в банку / М. Христенко // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2013. – № 3. – С. 83–96.

558. Цигилик І. І. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посіб. / І. І. Цигилик. – Івано-Франківськ : ІМЕ, 2000. – 218 с.

559. Цигилик І. І. Контролінг : навчальний посібник у схемах і таблицях / І. І. Цигилик. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 76 с.

560. Цигилик І. І. Контролінг в системі управління / І. І. Цигилик, О. І. Мозіль, Н. В. Кірдякіна // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 3 (45). – С. 117–123.

561. Цигилик І. І. Контролінг. Сутність і основи формування та функціонування на підприємствах України (на матеріалах розвитку економіки Івано-Франківської області) / І. І. Цигилик, І. О. Мозіль, Н. В. Кірдякіна // Економіка, фінанси, право. – 2004. – № 4. – С. 13–16.

562. Человеческий капитал и конкуренция : сб. науч. тр. / под. ред. Н. Я. Калюжнова. – Иркутск : Изд-во Иркутского ун-та, 2000. – 170 с.

563. Чернобай Л. І. Інновації в системі управління: сутність та особливості впровадження / Л. І. Чернобай, П. Б. Кишеня // Наука й економіка. – 2001. – № 1 (21). – С. 90–99.

564. Чмутова И. Н. Сущность и структура организационно-экономического механизма управления формированием и использо-

ванием капитала предприятия / И. Н. Чмутова, Р. А. Косинский // Экономика : проблемы теории та практики : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2003. – Вип. 181. – Т. 1. – С. 212–223.

565. Чмутова И. Н. Использование технологи бенчмаркинга в банковском контроллинге / И. Н. Чмутова, М. В. Максимова // Проблемы управления (г. Минск). – 2014. – № 1 (50). – С. 67–70.

566. Чмутова И. Н. Оценка готовности банка к внедрению контроллинга / И. Н. Чмутова, М. В. Максимова // Новая экономика. – 2013. – № 2 (62). – С. 116–123.

567. Чмутова І. М. Формування складу підконтрольних показників у системі контролінгу капіталу підприємства / І. М. Чмутова, К. М. Азізова // Формування ринкових відносин в Україні : збірник наукових праць. – К. : НДЕІ, 2009. – № 6 (97). – С. 153–158.

568. Чмутова І. М. Обґрунтування рівнів відхилень підконтрольних показників функціонування капіталу підприємства / І. М. Чмутова, К. М. Азізова // Коммунальное хозяйство городов : науч. тех. сб. серия : Экономические науки. – К. : Видавництво "Техника", 2011. – № 98. – С. 198–206.

569. Чмутова І. М. Факторний аналіз функціонування капіталу підприємства / І. М. Чмутова, О. В. Лебідь // Економічний аналіз. Збірник наукових праць Тернопільського національного економічного університету. – Тернопіль : Економічна думка, 2008. – Вип. 2 (18). – С. 252–260.

570. Чмутова І. М. Оцінка ефективності формування системи фінансового контролінгу у банку / І. М. Чмутова, М. В. Максимова // Проблеми економіки. – 2014. – № 1. – С. 292–297.

571. Чмутова І. М. Формування команди впровадження контролінгу в систему управління / І. М. Чмутова, М. В. Максимова // БІЗНЕС ІНФОРМ. – 2014. – № 1. – С. 279–285.

572. Чубукова О. Ю. Моніторинг науково-технічної діяльності / О. Ю. Чубукова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2000. – № 9. – С. 56–58.

573. Шарапов В. М. Технологии управления. Практический менеджмент : монография / В. М. Шарапов, Е. В. Шарапова. – Черкассы : ЧГТУ, 2005. – 563 с.

574. Швиданенко Г. О. Контролінг : навч. посіб. / Г. О. Швиданенко, В. В. Лаврененко, О. Г. Дерев'яно. – К. : КНЕУ, 2008. – 264 с.

575. Шевченко О. О. Оцінка кадрового потенціалу працівників промислового підприємства / О. О. Шевченко, І. С. Павлюченко // Вісник КНУТД. – 2009. – № 4. – С. 133–137.

576. Шегда А. В. Менеджмент : [навч. посіб.] / А. В. Шегда. – К. : Знання, КОО, 2002. – 583 с.

577. Шенаев И. В. Система контроллинга в деятельности коммерческого банка / И. В. Шенаев // Банковские услуги. – 2006. – № 11. – С. 21–29.

578. Шеремет А. Д. Методика финансового анализа : учеб. и практ. пособие для финансовых менеджеров, бухгалтеров и аудиторов, студентов экон. вузов / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин, Е. В. Ненашев. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 208 с.

579. Шеремет А. Д. Финансы предприятий: менеджмент и анализ : учеб. пособ. / А. Д. Шеремет, А. Ф. Ионова. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 537 с.

580. Шеремет А. Д. Финансы предприятий / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 343 с.

581. Шим Дж. К. Финансовый менеджмент / Дж. К. Шим, Дж. Г. Сигел ; пер. с англ. – М. : Информ.-изд. дом "Филин", 1996. – 395 с.

582. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями : учеб. пособ. для вузов / Г. В. Широкова. – СПб. : Издательский дом Санкт-Петерб. гос. ун-та, 2005. – 432 с.

583. Шичкин П. В. Хозяйственный механизм управления: опыт, проблемы / П. В. Шичкин. – Саранск : Мордовское книжное издательство, 1988. – 220 с.

584. Штрайт Б. Контроллинг и управление предприятием / Б. Штрайт, Е. Петрик // Бухгалтерский учет и аудит. – 1995. – № 5. – С. 32–36.

585. Шульга Н. П. Банківський контролінг: теорія, методологія, практика : монографія / Н. П. Шульга. – К. : КНТЕУ, 2004. – 326 с.

586. Шульга Н. П. Інтегрована система контролінгу в управлінні банком : автореф. дис. на здобуття наук ступеня д-ра экон. наук : спец. 08.06.01 "Економіка та управління підприємствами" / Н. П. Шульга. – К., 2006. – 31 с.

587. Шулькова Н. Н. Банковский мониторинг и направления его проведения / Н. Н. Шулькова // Банковские услуги. – 2003. – № 5. – С. 35–38.

588. Щегельська О. Реінжиніринг бізнес-процесів – необхідність в умовах динамічного ринку / О. Щегельська // Управление компанией. – 1999. – № 1–2. – С. 13–19.

589. Эдвинсон Л. Интеллектуальный капитал. Определение истинной стоимости компании. Новая индустриальная волна на Западе : антология / Л. Эдвинсон, М. Мэлоун ; под. ред. В. Л. Иноземцева. – М. : Академия, 1999. – 434 с.
590. Экономика : учебник / под. ред. А. И. Архипова, А. Н. Нестеренко, А. К. Большакова. – М. : Проспект, 1998. – 596 с.
591. Экономика : учебник / под. ред. А. С. Булатова. – М. : Издательство БЭК, 1995. – 632 с.
592. Экономика предприятия : учеб. пособ / под. общ. ред. П. А. Орлова. – Х. : Изд. ХГЭУ, 2000. – 400 с.
593. Экономика предприятия : ученик / под. ред. О. И. Волкова. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 416 с.
594. Экономика труда: (социально-трудовые отношения) / под ред. Н. А. Волгина, Ю. Г. Одегова. – М. : ЭКЗАМЕН, 2002. – 736 с.
595. Экономика, организация и планирование промышленного производства : учеб. пособ. для вузов / под общ. ред. Н. А. Лисицына. – 2-е изд., перераб. и доп. – Мн. : Выш. шк., 1990. – 446 с.
596. Экономическая теория : учебник / Под. ред. А. Г. Грязновской, Т. В. Чечелевой. – М. : Изд. "Экзамен", 2004. – 592 с.
597. Экономическая энциклопедия / [Е. И. Александрова, А. В. Анкин, А. И. Архипов и др.] ; под ред. Л. И. Абалкина ; Институт экономики РАН. – М. : ОАО "Издательство "Экономика", 1999. – 1055 с.
598. Юзбашев М. М. Расчет объема выборки для надежного установления связи / М. М. Юзбашев // Вопросы статистики. – 2004. – № 6. – С. 38–39.
599. Юсупова С. Я. Контроллинг / С. Я. Юсупова. – М. : ТЕИС, 2006. – 197 с.
600. Юськів Б. М. Контент-аналіз. Історія розвитку і світовий досвід / Б. М. Юськів. – Рівне : Перспектива, 2006. – 203 с.
601. Яковлєв Ю. П. Контролінг на базі інформаційних технологій / Ю. П. Яковлєв. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 318 с.
602. Янг С. Системное управление организацией / С. Янг; пер. с англ. – М. : Советское радио, 1972. – 456 с.
603. Яременко О. В. Оцінка економічної ефективності інвестування підприємств споживчої кооперації / О. В. Яременко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – № 1. – С. 102–105.

604. Яровенко Т. С. Економічний механізм забезпечення надійності інвестиційних проектів на промисловому підприємстві : автореф. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / Т. С. Яровенко. – Дніпропетровськ, 2008. – 21 с.
605. Ярощук О. Особливості застосування стандартних фінансових критеріїв оцінки ефективності інвестиційних проектів / О. Ярощук // Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 7. – С. 219–223.
606. Ярушкіна Н. Г. Основы теории нечетких и гибридных систем : учеб. пособ. / Н. Г. Ярушкіна. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 320 с.
607. Ясин Е. Г. Хозяйственный механизм и радикальная реформа / Е. Г. Ясин. – М. : Экономика, 1989. – 320 с.
608. Яцура М. Г. Визначення терміна "управлінська технологія" / М. Г. Яцура // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2011. – № 16 (170). – С. 206–208.
609. Armenakis A. A. Making change permanent: A model for institutionalizing change / A. A. Armenakis, S. G. Harris & H. S. Field // In W. Pasmore & R. Woodman (Eds.), Research in organization change and development. – 1999. – Vol. 12. – P. 97–128.
610. Barret W. Modeling internal organizational change / W. Barret, G. Carroll // Annual Review of Sociology. – 1995. – P. 217 – 236.
611. Beadle I. An Investigation into the Use of Benchmarking within Quality Programmes / I. Beadle, K. Sierstone // Total Quality Management : proceedings of the First World Congress. – London : Chapman & Hall. – 1995. – April. – P. 509–512.
612. Camp R. C. Benchmarking / R. C. Camp // The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance – Wisconsin : ASQC Industry Press, Milwaukee, 1989.
613. Deyhle A. Controlling and the Controller / A. Deyhle, A. Blazek, K. Eismayer. – Verlag für Controlling Wissen; 1-st edition. – March 10. – 2011. – 239 p.
614. Edvinsson L. Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value By Finding Its Hidden Brainpower / L. Edvinsson, M. Malone. – N. Y. : Harper Business, 1997. – XI. – 631 p.
615. Eschenbach R. Grundlegendes Controllings. Kapitel 9.2.1 In: Achleitner / R. Eschenbach // Thoma (Hrsg.), Handbunch Corporate Finance, Grundwerk, Konzepte, Strategien und Praxiswissen, 2. Auflage. – Köln : Deutscher Wirtschaftsdienst, 2001

616. Fisher I. The Nature of Capital and Income / Irving Fisher. – L., 1977. – 278 p.

617. Management Tools & Trends 2013 [Electronic resource] / Bain & Company, 2013. – Access Mode: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2013.aspx>.

618. Marciniak S. Controlling. Teoria. Zastosowania / S. Marciniak. – Wydanie trzecie zmienione. – Warszawa : Centrum Doradztwa I Informacji, 2008. – 269 s.

619. Mensch G. Finanzcontrolling / G. Mensch. – Wien, 2001. – 405 c.

620. Organizational Change Recipients' Beliefs Scale: Development of an Assessment Instrument / A. A. Armenakis, J. B. Bernerth, J. P. Pitts et al // The Journal of applied behavioral science. – 2007. – Vol. 43. – No 4. – P. 481–505.

621. Reichmann T. Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten / T. Reichmann. – Munchen, 1995. – T.4. Aufl.

622. Robert C. Rickards Management perspectives on problems in controlling and cost accounting / Robert C. Rickards // Investment Management and Financial Innovations. – 2005. – № 3. – P. 109–127.

623. Schwarz R. The skilled facilitator: A comprehensive resource for consultants, facilitators, managers, trainers, and coaches / R. Schwarz. – San Francisco : Jossey-Bass, 2002. – 432 p.

624. Steele L. W. Managing technology : The strategic view / L. W. Steele. – N. Y. : St. Louis ; McGraw-Hill Company, 1989. – 384 p.

625. Stewart T. A. Intellectual Capital. The New Wealth Of Organization / T. A. Stewart. – N. Y. : Doubleday, 1997. – 786 p.

626. Stigler George J. Capital and rates of return in manufacturing industries / G. J. Stigler. – New Jersey: Princeton University Press, 1963. – 227 p.

627. Vaziri H. K. Using Competitive Benchmarking to Set Goals / H. K Vaziri // Quality Progress. – 1992. – October. – P. 81–85.

628. Yankelovich D. The Work Ethic Is Under-Employed / D. Yankelovich // Psychology Today. – May. – 1982. – P. 5–6, 8.

629. Yavas U. The efficacy of U. S. business education in the transfer of management technology – the case of Saudi Arabia / U. Yavas // Journal of Education for Business. – 1998. – Vol. 74. – № 1. – P. 50–53.

630. Адаменко М. Г. Перспективи використання системи контролінгу на підприємствах України [Електронний ресурс] / М. Г. Адаменко. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vddfa/2008_1/4/4%20Adamenko.pdf. – Назва з екрану.

631. Актуальные материалы об алгоритмах и технологиях добычи знаний и интеллектуального анализа данных [Электронный ресурс] // Business Data Analytics: технологии добычи знаний и интеллектуального анализа данных – Режим доступа : <http://www.businessdataanalytics.ru>.

632. Алексеев А. Н. Исследование систем управления. Учебный курс [Электронный ресурс] / А. Н. Алексеев. – Режим доступа : http://e-college.ru/xbooks/xbook192/book/index/index.html?go=part-003*page.htm. – Название с экрана.

633. Андросова О. Ф. Аналіз дохідності кредитного портфеля [Електронний ресурс] / О. Ф. Андросова, М. В. Нестеренко. – Режим доступа : http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_24/androsova.pdf. – Назва з екрану.

634. Андрушків Б. Економічна модель виникнення організацій-збудників конфліктності на підприємстві [Електронний ресурс] / Б. Андрушків, І. Сівчук, Р. Шерстюк. – Режим доступа : http://archive.nbuu.gov.ua/e-journals/Sepid/2011_1/11abmzkr.pdf. – Назва з екрану.

635. Бабчинська О. І. Розвиток сучасних управлінських технологій в трансформаційній економіці України [Електронний ресурс] / О. І. Бабчинська, Т. М. Галяс. – Режим доступа : http://www.rusnauka.com/18_DNI_2010/Economics/69679.doc.htm. – Назва з екрану.

636. Блонська В. І. Ефективність впровадження інноваційних технологій у торговельних мережах [Електронний ресурс] / В. І. Блонська. – Режим доступа : http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vlca_ekon/2011_37/27.pdf. – Назва з екрану.

637. Бондар Н. М. Формування системи контролю на сучасному підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.business-consultant.com.ua/publicaciiub103.html>. – Назва з екрану.

638. Бондарчук Л. В. Сучасні технології управління [Електронний ресурс] / Л. В. Бондарчук, А. В. Попеляр. – Режим доступа : <http://intkonf.org/bondarchuk-lv-popelyar-av-suchasni-tehnologiyi-upravlinnya>. – Назва з екрану.

639. Борисов Е. Ф. Хрестоматия по экономической теории [Электронный ресурс] / Е. Ф. Борисов. – Режим доступа : http://polbu.ru/borisov_econtheory/ch76_i.html.

640. Ботвіна Н. О. Проведення валютних операцій комерційним банками та методика їх оцінювання [Електронний ресурс] / Н. О. Ботвіна, Н. В. Євстюніна. – Режим доступа : http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/biznes/2009_2/2009/02/090216.pdf. – Назва з екрану.

641. Важинський Ф. А. Методологічні підходи до визначення фінансової діяльності банку [Електронний ресурс] / Ф. А. Важинський, П. П. Гаврилко, М. Л. Потинський. – Режим доступу : http://www.nbuuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/21_17/170_Wazh.pdf. – Назва з екрану.

642. Вержбицький О. А. Результати опитування щодо стану впровадження контролінгу на торговельних підприємствах України [Електронний ресурс] / О. А. Вержбицький. – Режим доступу : www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc.../ekon_06_09_06_Verzhbickij.pdf. – Назва з екрану.

643. Возможности бенчмаркинга для управления предприятиями коммунального комплекса [Электронный ресурс] / А. А. Лукьянец, В. Г. Ротарь, А. А. Шумский и др. – Режим доступа: <http://sun.tsu.ru/mminfo/000063105/330/image/330-126.pdf>. – Название с экрана.

644. Воронцова Г. В. Основные направления адаптации системы управления предприятием в конкурентной среде [Электронный ресурс] / Г. В. Воронцова. – Режим доступа : http://science.ncstu.ru/articles/econom/2010_10/34.pdf/file_download. – Назва з екрану.

645. Галушко О.С. Генезис концептуальних основ контролінгу [Електронний ресурс] / О. С. Галушко, Д. С. Козар. – Режим доступу : <http://ir.nmu.org.ua/bitstream/123456789/2663/1/%D0%A3%D0%94%D0%9A%20336.pdf>. – Назва з екрану.

646. Гаращенко Н. М. Когнітивність організації та її оцінка [Електронний ресурс] / Н. М. Гаращенко. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=230>. – Назва з екрану.

647. Гізатулліна О. М. Роль фінансового контролінгу в системі управління підприємством [Електронний ресурс] / О. М. Гізатулліна, О. П. Чучко. – Режим доступу : http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum/Ekfor/2012_2/54.pdf. – Назва з екрану.

648. Говорушко Т. А. Дослідження методів оцінки ефективності системи контролінгу [Електронний ресурс] / Т. А. Говорушко, Д. О. Кроніковський. – Режим доступу : <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2452/1/214.pdf>. – Назва з екрану.

649. Грамотенко О. Контроллинг (Что? Зачем? Кому? Как?) [Электронный ресурс] / О. Грамотенко. – Режим доступа : http://www.cfin.ru/management/controlling/what_is_controlling.shtml. – Название с экрана.

650. Гринько Т. В. Особливості впровадження моделей інноваційної активності промислових підприємств [Електронний ресурс] / Т. В. Гринько. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=139>. – Назва з екрану.

651. Демьянченко Н. В. Тимбилдинг как современный метод командного менеджмента организации сферы услуг [Электронный ресурс] / Н. В. Демьянченко, О. П. Шевченко. – Режим доступа к журн. : http://journal.kfrgteu.ru/files/1/2011_2_2.pdf.

652. Дзюблюк О. Механізм забезпечення якості кредитного портфеля й управління кредитним ризиком банку в період кризових явищ в економіці [Електронний ресурс] / О. Дзюблюк. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/jee/ua/2010_1/jee-1-ua/07Dz_ua.pdf. – Назва з екрану.

653. Діденко Н. В. Побудова матриці ступеня ризику запровадження організаційних змін в менеджменті персоналу підприємства [Електронний ресурс] / Н. В. Діденко. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1453>. – Назва з екрану.

654. Добровольська О. В. Контролінг як засіб створення довгострокових конкурентних переваг на підприємстві / О. В. Добровольська // Ефективна економіка. – Режим доступу до журн. : <file://localhost/контрол%20мех/index.php.htm>.

655. Дяченко М. І. Внутрішньоорганізаційні аспекти впровадження управлінських інновацій [Електронний ресурс] / М. І. Дяченко. – Режим доступу : <http://economics.org.ua/2011/dyachenkoui/>. – Назва з екрану.

656. Дяченко Н. М. Контролінг як фактор підвищення ефективності управління підприємством [Електронний ресурс] / Н. М. Дяченко. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Npkntu_e/2010_18_2/16.pdf. – Назва з екрану.

657. Дяченко О. О. Впровадження організаційних змін – запорука ефективного розвитку авіапідприємства [Електронний ресурс] / О. О. Дяченко. – Режим доступу : http://www.lib.nau.edu.ua/Journals/3_27_2010/Dachenk1.pdf. – Назва з екрану.

658. Дяченко Т. Роль організаційної культури підприємства в процесі впровадження управлінських інновацій [Електронний ресурс] / Т. Дяченко. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecan/2011_9_1/pdf/dyachenko.PDF. – Назва з екрану.

659. Ефремова Т. Ф. Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.efremova.info/letter/+got.html>.

660. Єріс Л. М. Комплексний аналіз якості активів банку [Електронний ресурс] / Л. М. Єріс. – Режим доступу : http://uapdf.docdat.com/pars_docs/refs/2/1734/1734.pdf.

661. Жуйков Д. Нобелевскую премию "сэкономили" на двоих [Электронный ресурс] / Д. Жуйков, И. Охапкин // Науки и технологии. – 2009. – Режим доступа к журн. : http://strf.ru/organization.aspx?CatalogId=357&d_no=24545.

662. Зборовська О. М. Особливості побудови системи фінансового контролінгу на підприємстві [Електронний ресурс] / О. М. Зборовська, О. Д. Годес. – Режим доступу : <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/5598/%D0%A1.%20222.pdf?sequence=1>. – Назва з екрану.

663. Зоря О. П. Удосконалення аналізу валютних операцій комерційного банку [Електронний ресурс] / О. П. Зоря, А. П. Пухальська. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2011_47/statti/19.pdf. – Назва з екрану.

664. Кандиба К. О. Фінансовий контролінг у системі управління комерційним банком: зарубіжний досвід [Електронний ресурс] / К. О. Кандиба. – Режим доступу : http://eprints.kname.edu.ua/14989/1/396-403_Kандиба_КО.pdf. – Назва з екрану.

665. Кобзар Н. В. Поняття "компетентність", "компетенція" і "готовність до діяльності" в сучасній освітній парадигмі [Електронний ресурс] / Н. В. Кобзар. – Режим доступу : http://alma-mater.lnpu.edu.ua/magazines/elect_v/NN11/10knvsop.pdf. – Назва з екрану.

666. Ковалев Д. Зачем управленцам контролинг и в чем его отличия от финансового менеджмента [Электронный ресурс] / Д. Ковалев // & стратегии. – 2006. – № 8. – С. 1–29. – Режим доступа к журн. : www.praktikaconsulting.com.ua/ru/articles/&.

667. Коваленко О. В. Функції контролінгу в системі антикризового управління [Електронний ресурс] / О. В. Коваленко. – Режим доступу : www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekfor/2011_2/39.pdf. – Назва з екрану.

668. Косцик Р. С. Ризики впровадження організаційних змін: сутність, класифікація та ідентифікація [Електронний ресурс] / Р. С. Косцик. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2010_682/10.pdf. – Назва з екрану.

669. Котилевська Е. С. Етапи формування та розвитку управлінських команд [Електронний ресурс] / Е. С. Котилевська. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tipp/2009_1/kotilevska.pdf. – Назва з екрану.

670. Кочетков В. М. Методичні підходи до ринкової оцінки вартості банківської організації в Україні [Електронний ресурс] / В. М. Кочетков. –

Режим доступу : http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/VUABS/2008_1/24.3.01.pdf. – Назва з екрану.

671. Красношапка В. В. Взаємозв'язок впливу витрат на персонал на показники прибутковості банківських установ [Електронний ресурс] / В. В. Красношапка, К. К. Захарченко. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=985>. – Назва з екрану.

672. Крупина Н. Н. Матричный метод в финансовом менеджменте: методология анализа амортизации [Электронный ресурс] / Н. Н. Крупина. – Режим доступа : <http://www.dis.ru/library/510/27049/>. – Название с экрана.

673. Ларсон Э. Команда: как создать непобедимую группу единомышленников [Электронный ресурс] / Э. Ларсон. – Режим доступа : http://www.psylive.ru/articles/4446_komanda-kak-sozdat-nepobedimuu-gruppu-edinomishlennikov.aspx. – Название с экрана.

674. Лопатников Л. И. Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки [Электронный ресурс]. / Л. И. Лопатников. – М. : Дело, 2003. – Режим доступа : <http://slovari.yandex.ru/dict/lopatnikov/article/lop/lop-0956.htm>.

675. Лук'яненко Г. Сучасні підходи до розроблення професійних стандартів нового покоління [Електронний ресурс] / Г. Лук'яненко. – Режим доступу : http://www.ipto.kiev.ua/modernizaciya/2011_1_20.pdf. – Назва з екрану.

676. Майба В. В. Оцінювання факторів фінансової стійкості комерційних банків [Електронний ресурс] / В. В. Майба. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mise/2011_83/Mayba.pdf. – Название с экрана.

677. Малова О. Ю. Особенности системы управления в банковской сфере [Электронный ресурс] / О. Ю. Малова. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-sistemy-upravleniya-v-bankovskoy-sfere>.

678. Мамотенко Д. Ю. Оцінка ефективності інвестиційних проектів [Електронний ресурс] / Д.Ю. Мамотенко. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2011/1/32.pdf>. – Назва з екрану.

679. Маринович В. В. Конкурентний бенчмаркінг у забезпеченні економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності [Електронний ресурс] / В. В. Маринович. – Режим доступу : http://fkd.org.ua/pdf/2012_2/22.pdf. – Назва з екрану.

680. Машук І. О. Формування психологічної готовності учнів спеціалізованих загальноосвітніх закладів міліції до навчально-службової діяльності в системі МВС України : дис. канд. психол. наук : 19.00.06 [Електронний ресурс] / І. О. Машук. – Режим доступу : <http://disser.com.ua/content/352140.html>. – Назва з екрану.

681. Меленюк В. О. Визначення ефективності контролінгу на промислових підприємствах України [Електронний ресурс] / В. О. Меленюк. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dtr_ep/2011_6/files/EC611_31.pdf. – Назва з екрану.

682. Мельник О. Г. Організаційні зміни: сутність та види [Електронний ресурс] / О. Г. Мельник. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/19_3/231_Melnyk_19_3.pdf. – Назва з екрану.

683. Мирончук В. М. Оцінка внутрішньосистемних складових формування стану фінансової стійкості банків України [Електронний ресурс] / В. М. Мирончук. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Nvbdfa/2010_2/myronch.pdf. – Назва з екрану.

684. Мозенков О. В. Основні положення щодо впровадження контролінгу та використання "бортового журналу" для управління реалізацією стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Мозенков, В. А. Міщенко. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/35_PWMN_2008/Economics/38601.doc.htm. – Назва з екрану.

685. Мурашко О. В. Фінансовий контролінг у страхових організаціях: його походження та теоретичні аспекти [Електронний ресурс] / О. В. Мурашко. – Режим доступу : <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/2670/1/Murashko.pdf>. – Назва з екрану.

686. Набок Р. М. Підходи до удосконалення процесу інспектування активів банку / Р. М. Набок [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/pprbsu/2010_28/10_28_02.pdf. – Назва з екрану.

687. Нобелевская премия по экономике [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://ru.wikipedia.org/wiki/Нобелевская_премия_по_экономике.

688. Отенко В. І. Формування моделі управління стратегічними змінами підприємства [Електронний ресурс] / В. І. Отенко, О. В. Гронь. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2012_11_1/Otenko.pdf.

689. Офіційний сайт Національного банку України. – Режим доступу : http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=36807&cat_id=3679.

690. Офіційний сайт ПАТ "АКЦІОНЕРНИЙ БАНКУ "ПІВДЕННИЙ". – Режим доступу : http://bank.com.ua/about_bank/reports/.

691. Офіційний сайт ПАТ "Банк Київська Русь". – Режим доступу : http://www.kruss.kiev.ua/about/year_accounting/.

692. Офіційний сайт ПАТ "БАНК ФОРУМ". – Режим доступу : http://www.forum.ua/forumua/ua/mainnavigation/aboutus_1/financialstatements/financialstatements_1.jsp.

693. Офіційний сайт ПАТ "БТА БАНК". – Режим доступу : http://btabank.ua/rus/finansovaja_otchetnost.php.

694. Офіційний сайт ПАТ "ВіЕйБі Банк". – Режим доступу : http://www.vab.ua/rus/investor_relations/data/2013/.

695. Офіційний сайт ПАТ "Дельта Банк". – Режим доступу : http://deltabank.com.ua/about/financial_results/.

696. Офіційний сайт ПАТ "ІНГ Банк Україна". – Режим доступу : <http://www.ingcommercialbanking.com/eCache/UKR/14/408.html>.

697. Офіційний сайт ПАТ "КРЕДІ АГРИКОЛЬ БАНК". – Режим доступу : <http://credit-agricole.com.ua/bar/ukr/about/accounting/>.

698. Пасько О. М. Характеристика терміна "готовність" та її вплив на діяльність працівників міліції [Електронний ресурс] / О. М. Пасько. – Режим доступу : <http://xn--e1aaifpcds8ay4h.com.ua/pages/view/528>. – Назва з екрану.

699. Пацалюк К. О. Теоретичні підходи щодо оцінки персоналу [Електронний ресурс] / К. О. Пацалюк. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/eui/2009_2/09pkosop.pdf. – Назва з екрану.

700. Петров С. В. Выбор и обоснование модели формирования команд управления организациями сервисного типа [Электронный ресурс] / С. В. Петров. – Режим доступа : <http://science.donstu.ru/pls/apex/p?n=35714428181300658>. – Название с экрана.

701. Петрович Й. М. Класифікація ризиків та оцінка ефективності менеджменту персоналу банку [Електронний ресурс] / Й. М. Петрович, Л. Г. Кльоба, В. Л. Кльоба. – Режим доступу : http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13879/1/19_111_118_Vis_727_Menegment.pdf. – Назва з екрану.

702. Півнюк О. П. Формування інструментарію контролінгу підприємства [Електронний ресурс] / О. П. Півнюк. – Режим доступу : www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2010.../16.pdf. – Назва з екрану.

703. Підпригора І. В. Впровадження системи контролінгу через показники-індикатори / І. В. Підпригора [Електронний ресурс]. – Режим

доступу : http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Vetp/2010_31/10pivfai.pdf. – Назва з екрану.

704. Письмаченко Л. М. Реформування системи державного управління на засадах концепції контролінгу [Електронний ресурс] / Л. М. Письмаченко. – Режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vamsu_du/2010_2/Pysm_ko.htm. – Назва з екрану.

705. Погорелов І. М. Фінансовий контролінг, як основа ефективного управління фінансами підприємства [Електронний ресурс] / І. М. Погорелов, А. В. Сахно. – Режим доступу : <http://www.kpi.kharkov.ua/archive/vestnikТехнічний%20прогрес%20та%20ефективність%20виробництва/2009/34/>. – Назва з екрану.

706. Приступа Л. Ю. Фінансовий контролінг як інструмент стратегічного управління фінансами підприємства [Електронний ресурс] / Л. Ю. Приступа. – Режим доступу : <http://libfor.com/index.php?newsid=1068>. – Назва з екрану.

707. Приходько Е. А. Система риск-контроллинга финансовой деятельности предприятия [Электронный ресурс] / Е. А. Пиходько. – Режим доступа : http://www.cfin.ru/finanalysis/risk/risk_ctrl.shtml. – Название с экрана.

708. Прокоф'єва К. В. Теоретична сутність економічної категорії "ефективність діяльності підприємства" [Електронний ресурс] / К. В. Прокоф'єва. – Режим доступу : <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.2/255.pdf>. – Назва з екрану.

709. Просалова В. С. Финансовый менеджмент как обязательный элемент стратегического управления кредитной организацией [Электронный ресурс] / В. С. Прославова, Е. Н. Смольянинова – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/finansovyy-menedzhment-kak-obyazatelnyy-element-strategicheskogo-upravleniya-kreditnoy-organizatsiey>. – Название с экрана.

710. Пустовіт Л. Є. Контролер – фахівець у системі контролінгу підприємства [Електронний ресурс] / Л. Є. Пустовіт. – Режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Staptp/2010_45/files/ST45_13.pdf. – Назва з екрану.

711. Пустовіт Л. Є. Контролінг як функція управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / Л. Є. Пустовіт. – Режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Staptp/2010_45/files/ST45_13.pdf. – Назва з екрану.

712. Саймон (Simon) Герберт [Электронный ресурс] / Электронная библиотека "Наука и техника". – Режим доступа : <http://n-t.ru/nl/ek/simon.htm>.

713. Самородов Б. В. Альтернативний підхід до аналізу надійності банку як етапу управління фінансовим розвитком [Електронний ресурс] / Б. В. Самородов. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2011_7/238.pdf. – Назва з екрану.

714. Сахарова О. В. Управление : технологии, методы и функции / О. В. Сахарова // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.science-education.ru/101-5374. – Назва з екрану.

715. Свистун В. Формування управлінської команди як інноваційний напрям управління професійно-технічним навчальним закладом [Електронний ресурс] / В. Свистун. – Режим доступу : http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Profos/2011_2/2011_2_06.pdf. – Назва з екрану.

716. Скібіцький О. М. Організація командної роботи [Електронний ресурс] / О. М. Скібіцький, Т. В. Сівашенко. – Режим доступу : http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_2/Skibitskiy_211.htm. – Назва з екрану.

717. Совершенствование механизма налогового регулирования [Электронный ресурс] / Н. М. Ветрова, М. В. Гришанков // Культура народов Причерноморья. – 1999. – № 6. – С. 291–294. – Режим доступа к журн. : http://www.nbu.gov.ua/Articles/kultnar/19996/knp_64.doc.

718. Степанов В. Г. Статистика: учебный курс (учебно-методический комплекс) [Электронный ресурс] / В. Г. Степанов. – Режим доступа : http://www.e-college.ru/xbooks/xbook007/book/index/index.html?go=part-010*page.htm. – Название с экрана.

719. Стефаненко М. М. Трансформування системи контролінгу на підприємстві в умовах розвитку технологій управління [Електронний ресурс] / М. М. Стефаненко. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tiru/2009_28_2/20.pdf. – Назва з екрану.

720. Сутність організаційно-економічного механізму функціонування підприємств промисловості [Електронний ресурс] / Т. В. Полозова, Ю. В. Овсяченко // Вісник Міжнародного Слов'янського ун-ту. Серія : Економічні науки. – 2005. – № 2. – С. 63–65. – Режим доступу до журн. : <http://www.nbu.gov.ua/articles/2005/05ptvfpp.html>.

721. Татарінова Л. Ю. Бенчмаркінг как метод эффективного развития банковского ритейла / Л. Ю. Татарінова // Банковское дело [Электронный ресурс]. – 2010. – Режим доступа: <http://www.finanal.ru/004/benchmarking-kak-metod-effektivnogo-razvitiya-bankovskogo-riteila>.

722. Терещенко О. О. Нові інструменти управління фінансами реального сектору економіки [Електронний ресурс] / О. О. Терещенко,

Н. В. Грапко. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/znpn/2009_5/5.Novi%20instrumenty%20upravlinnia.pdf. – Назва з екрану.

723. Тимцуник В. І. Впровадження інновацій в системі управління підприємствами [Електронний ресурс] / В. І. Тимцуник, В. С. Ціпуринда. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu_upravl/2011_1/7.pdf. – Назва з екрану.

724. Толковый словарь русского языка [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.vedu.ru/ExpDic/6015>.

725. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://slovarozhegova.ru/word.php?wordid=23929>.

726. Томчук М. І. Психологічні особливості формування команд в організаціях [Електронний ресурс] / М. І. Томчук. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/Vnadps/2012_5/12tmimvs.pdf. – Назва з екрану.

727. Тренев В. Н. Организация работы целевых групп в проектах развития [Электронный ресурс] / В. Н. Тренев. – Режим доступа : <http://vntr.ru/ftpgetfile.php?id=540>. – Название с экрана.

728. Третьякова Е. П. Генезис представлений о сущности технологий управления [Электронный ресурс] / Е. П. Третьякова // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). – 2012. – № 4 (12). – Режим доступа к журн. : <http://sisp.nkras.ru/e-ru/issues/2012/4/tretyakova.pdf>.

729. Фалько С. Г. Контроллинг: национальные особенности – российский и американский опыт [Электронный ресурс] / С. Г. Фалько, К. А. Рассел, Л. Ф. Левин. – Режим доступа : <http://eup.ru/Documents/IntelCont.ru/35BC2.asp>. – Название с экрана.

730. Филимонова А. Управление по КРІ в многоуровневых компаниях [Электронный ресурс] / А. Филимонова, П. Лекомцев. – Режим доступа : <http://www.intalev.ru/?id=18977>. – Название с экрана.

731. Филинов А. Контроллинг продаж: как поставить цели и оценить результат [Электронный ресурс] / А. Филинов, Е. Тихоненкова. – Режим доступа : <http://www.ev.spb.ru/art.php3?newsid=21993>.

732. Фіщенко О.М. Обґрунтування доцільності інвестиційних проектів в умовах антикризового управління [Електронний ресурс] / О.М. Фіщенко. – Режим доступу : http://iem.donntu.edu.ua/images/file/epr/fishchenko_03.pdf. – Назва з екрану.

733. Характеристика механизма функционирования форм хозяйствования с иностранными инвестициями [Электронный ресурс] / А. З. Абдул-

лаев // Культура народов Причерноморья. – 2005. – № 68. – С. 88–90. – Режим доступа к журн. : http://www.nbu.gov.ua/Articles/Kultnar/knp68/knp68_88-90.pdf.

734. Хикс Джон Р. Стоимость и капитал [Электронный ресурс] / Дж. Р. Хикс ; ред. и перевод Р. М. Энтов. – М. : Прогресс, 1988. – 487 с. Режим доступа : [file://localhost/C:/DOCUME~1/Admin/LOCALS~1/Temp/Rar\\$DI00.296/Джон%20Р%20Хикс%20Стоимость%20и%20капитал.mht](file://localhost/C:/DOCUME~1/Admin/LOCALS~1/Temp/Rar$DI00.296/Джон%20Р%20Хикс%20Стоимость%20и%20капитал.mht).

735. Хозяйственный механизм управления развитием промышленных предприятий [Электронный ресурс] / А. И. Половинкина // Культура народов Причерноморья. – 2005. – № 62. – С. 39–41. – Режим доступа к журн. : http://www.nbu.gov.ua/Articles/Kultnar/knp62/knp62_39-41.pdf.

736. Хром'як Н.В. теоретичні аспекти оцінювання управлінського персоналу в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / Н. В. Хром'як. – Режим доступу : http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12748/1/60_310-320_Vis721menegment.pdf. – Назва з екрану.

737. Царев В. В. Выбор наиболее конкурентоспособного кандидата на вакантную должность с помощью методов ПАТТЕРН и многомерной средней [Электронный ресурс] / В. В. Царев, А. Ю. Евстратов. – Режим доступа : <http://www.top-personal.ru/issue.html?1779>. – Название с экрана.

738. Шадрина Л. Ю. Технологии управления социальными объектами [Электронный ресурс] / Л.Ю. Шадрина. – Режим доступа : http://nsuem.ru/science/publications/science_notes/issue.php?ELEMENT_ID=1687. – Название с экрана.

739. Шенкаренко О. В. Особливості формування управлінської команди освітньої організації [Електронний ресурс] / О. В. Шенкаренко. – Режим доступу : http://archive.nbu.gov.ua/portal/SOC_Gum/apdu/2009_2/doc/2/14.pdf. – Назва з екрану.

740. Шесть ключевых принципов организации командной формы работ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ngointeraction.org/main/ru/statii/40-komandoobrazovanie/77-shest-klyuchevih-principov-organizacii-komandnoy-formi-rabot-05082006>. – Название с экрана.

741. Экономический механизм обеспечения экологической безопасности региона как объект управления [Электронный ресурс] / В. М. Ячменева, Н. В. Зайцев // Культура народов Причерноморья. – 2005. – № 74. – Т. 1. – С. 100–104. – Режим доступа к журн. : http://www.nbu.gov.ua/Articles/Kultnar/knp74t1/knp74_100-104.pdf.

742. Яблоков А. І. Особливості управління банківськими ризиками [Електронний ресурс] / А. І. Яблоков. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/EMMSES/2011_16/Yablokov%20A.pdf. – Назва з екрану.

Додатки

Додаток А

Таблиця А

Морфологічний аналіз визначення сутності контролінгу

№	категорія	Визначення	Автор
1	2	3	4
1	механізм	<p>1) наглядовий механізм, який забезпечує концентрацію контрольних дій на пріоритетних напрямках фінансової діяльності банку, своєчасне фіксування відхилень фактичних її результатів від передбачених планами та прийняття оперативних управлінських рішень, що забезпечують її нормалізацію;</p> <p>2) своєрідний механізм саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотній зв'язок в контурі управління</p>	<p>Г. Лавінський [271, с. 34]</p> <p>Анананькіна Е. А., Е. Майер [248; 294]</p>
2	система	<p>1) орієнтована на досягнення цілей інтегрована система інформаційно-аналітичної і методичної підтримки у процесі планування, контролю, аналізу і прийняття управлінських рішень в усіх функціональних сферах діяльності банку;</p> <p>2) система саморегулювання управління будь-якого суб'єкта господарювання та збалансовану систему показників як основу прийняття контролінгових рішень, особливістю якої є збалансована оцінка ефективності концепції контролінгу за фінансовими й не фінансовими показниками одночасно;</p> <p>3) комплексна система методів та інструментів, яка спрямована на забезпечення конкурентоспроможності та фінансової незалежності підприємства через систематичне і раціональне здійснення планування, аналізу, координації, контролю та внутрішнього консалтингу;</p> <p>4) аналітична координаційно-консультативна система забезпечення ефективного управління підприємством з метою успішного функціонування в довгостроковому періоді для досягнення стратегічних цілей, шляхом виявлення та нейтралізації слабких сторін і загроз, а також забезпечення реалізації можливостей і сильних сторін підприємства;</p>	<p>Омельченко Г. В. [374, с. 121]</p> <p>Стефаненко М. М. [479, с. 113]</p> <p>Урба С. І. [514, с. 208]</p> <p>Турило А. М, Святенко С. В. [504, с. 75]</p>

Продовження додатка А
Продовження табл. А

1	2	3	4
		<p>5) саморегулююча система методів та інструментів, що спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль та внутрішній консалтинг;</p> <p>6) інтегрована система, заснована на безперервному потоці внутрішньої та зовнішньої інформації система планування та контролю;</p> <p>7) система, яка становить синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування;</p> <p>8) відособлена система управлінського обліку, що враховує особливості організації та пристосована до інформаційних запитів менеджера;</p> <p>9) автоматизована система управління за відхиленнями, яка сприяє реалізації фінансово-господарській діяльності відповідно до запланованих показників;</p> <p>10) система забезпечення здатності підприємства до виживання в двох аспектах: короткостроковому – оптимізація прибутку – і в довгостроковому – збереження і підтримка гармонійних відносин і взаємозв'язків даного підприємства з навколишніми сферами: природною, соціальною, господарською;</p> <p>11) відокремлена синтезована (комплексна) система на підприємстві, яка являє собою автоматизований інформаційний центр, що здійснює: управлінський облік, аналіз, планування, контроль, координацію, коригування економіки підприємства;</p> <p>12) обліково-аналітична система, що реалізує синтез елементів обліку, аналізу, планування, контролю, забезпечує як оперативне, так і стратегічне управління процесом досягнення цілей та результатів діяльності підприємства;</p> <p>13) система постійної оцінки усіх сторін діяльності підприємства, його підрозділів, керівників, співробітників з точки зору своєчасного й якісного виконання завдань стратегічного плану, виявлення відхилень і вжиття невідкладених, енергійних заходів, щоб намічені рубежі були досягнуті за будь-яких змін господарської ситуації;</p>	<p>Терещенко О. О. [495, с. 404]</p> <p>Д. Хан [539, с. 22]</p> <p>Петренко С. Н. [397, с. 10]</p> <p>Яковлев Ю. П. [601, с. 7]</p> <p>Карминский А. М.; Р. Ман; Івашкевич В. Б. [250; 313, с.88; 211, с. 88]</p> <p>Пустовіт Л. Є. [710]</p> <p>Стефанюк І. Б. [481, с. 149]</p> <p>Борисов А. Б. [69, с. 330]</p>

Продовження додатка А
Продовження табл. А

1	2	3	4
		<p>14) система управління діяльністю підприємства, що інтегрує, координує та спрямовує діяльність усіх підрозділів на досягнення короткострокових та довгострокових цілей;</p> <p>15) система саморегулювання управління будь-якого суб'єкта господарювання, яка шляхом синтезу елементів обліку, аналізу, планування і контролю покликана забезпечувати на постійній основі і з мінімальними затратами трудових, матеріальних та фінансових ресурсів досягнення оперативних і стратегічних цілей суб'єкта господарювання;</p> <p>16) система володіння ситуацією та управління діяльністю підприємства, яка складається із 3-х процесів: перспективного планування діяльності підприємства; оцінки поточного стану підприємства (аналіз ситуації); розробки цільового (коригуючого) впливу;</p> <p>17) система, орієнтована на майбутній розвиток підприємства чи регіону в цілому;</p> <p>18) система спостереження та вивчення поведінки внутрішнього економічного механізму конкретного підприємства і розробки шляхів для досягнення поставленої мети;</p> <p>19) система підготовки фірми до найбільш імовірних подій;</p> <p>20) єдина система спрямована на досягнення стратегічних цілей компанії;</p> <p>21) система використання даних управлінського обліку за його прямим призначенням, тобто як кінцеву проектно-аналітичну стадію обліку для управління;</p> <p>22) система, що відображає різні сторони діяльності підприємства і являється функцією сервісу для управління ним;</p> <p>23) система інформації, яка сприяє забезпеченню тривалого існування підприємства, він націлений на майбутнє;</p> <p>24) система управління процесом досягнення соціально-економічних цілей і результатів діяльності фірми, побудована на синтезі обліку, інформаційного забезпечення, аналізу, планування, контролю та координації, що забезпечує зворотний зв'язок у контурі управління;</p>	<p>Григораш І. О. [124, с. 100]</p> <p>Стефаненко М. М. [479, с. 24]</p> <p>Богатов О. [58, с. 37]</p> <p>Цигилик І. І. [560, с. 119]</p> <p>Уткін Е. А. [518]</p> <p>Уткін Е. А. [517]</p> <p>Івашкевич В. Б. [201]</p> <p>Б. Штрайт [584]</p> <p>Пушкар М. С. [430]</p> <p>Гладкіх М. І. [111]</p>

1	2	3	4
		<p>25) автоматизованою системою управління по відхиленням, яка сприяє здійсненню фінансово-господарської діяльності підприємства відповідно до запланованих показників;</p> <p>26) система екологічного планування, обліку, контролю, аналізу та аудиту, реалізація яких сприяє обґрунтуванню альтернативних підходів при здійсненні оперативного і стратегічного управління підприємством, спрямованих на підвищення еколого-економічної ефективності;</p> <p>27) система, яка розробляє методи ухвалення управлінських рішень на підставі деяких критеріїв оптимальності функціонування системи;</p> <p>28) інтегрована інформаційно-функціональна система, що спрямована на досягнення кількісних та якісних цілей підприємства за допомогою використання специфічних технологій та інструментарію управління підприємством;</p> <p>29) система забезпечення виживання, яка у короткостроковому плані спрямована на оптимізацію прибутку, у довгостроковому – на підтримку гармонійних відносин із навколишнім середовищем;</p> <p>30) система управління за відхиленнями від запланованих цільових показників підприємства, яка базується на принципах зворотного зв'язку та представляє механізм саморегулювання його діяльності;</p> <p>31) система, зорієнтована на успішний розвиток підприємства в майбутньому;</p> <p>32) базується на системі управління, за допомогою якої досягається мета підприємницької діяльності та своєчасність прийняття управлінських рішень;</p> <p>33) система інформаційно-аналітичної та методичної підтримки прийняття рішень у сфері менеджменту з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства, формування, розвитку і підтримки його визначених переваг у стратегічній перспективі</p>	<p>Верещагін В. В. [87]</p> <p>Кірсанова Т. О. [228]</p> <p>Румянцев М. В. [445]</p> <p>Гасило О. О. [108]</p> <p>Ткаченко А. М. [498]</p> <p>Деменіна О. М. [145]</p> <p>Аксентюк М. М. [17]</p> <p>Марущак Л. І. [320]</p> <p>Хайлук С. О. [536]</p>

1	2	3	4
		<p>34) орієнтована на досягнення соціальних і економічних цілей фармацевтичних підприємств інтегрована система інформаційно-аналітичної і методичної підтримки керівництва у процесі планування, обліку, контролю, аналізу та прийняття управлінських рішень за ключовими компетенціями підприємства;</p> <p>35) систему управління процесом досягнення кінцевої мети і результатів діяльності фірми... як систему управління прибутком підприємства;</p> <p>36) система регулювання витрат і результатів діяльності, що допомагає в досягненні цілей підприємства, дозволяє уникнути несподіванок і своєчасно включити червоне світло, коли економіці підприємства загрожує небезпека, що вимагає вживання заходів протидії;</p> <p>37) система або складова частина управління, яка забезпечує підприємство необхідною оперативною та стратегічною інформацією про внутрішнє та зовнішнє середовище, яка його очолює, сприяє його розвитку, виживанню в умовах жорсткою конкурентної боротьби і досягненню наміченої ним мети;</p> <p>38) внутрішньофірмова система інтегрованого інформаційного забезпечення планування та контролю;</p> <p>39) система перевірки того, наскільки підприємство успішно просувається до своєї мети;</p> <p>40) система управління, інтегруюча та координуюча функція планування, контролю та інформаційного забезпечення, яка має на увазі націленість його на координацію цих функцій завдяки інформаційному забезпеченню</p>	<p>Мусієнко Н. М. [348]</p> <p>Е. Маейр [294]</p> <p>Дарманська Н. П. [141]</p> <p>Грязневой А. Г. [527]</p> <p>Цигилик І. І. [559]</p> <p>Юсупова С. Я. [599]</p>
3	управління	<p>1) управління майбутнім для забезпечення довгострокового та успішного функціонування підприємства та його структурних одиниць;</p> <p>2) раціональне, ефективне управління рухом капіталу з метою максимального збільшення добробуту компанії та її власників;</p>	<p>Л. Волинець [97, с. 55]</p> <p>П. Іванов [200, с. 33]</p>

Продовження додатка А
Продовження табл. А

1	2	3	4
4	концепція	<p>1) завершена концепція забезпечення ефективної діяльності та розвитку підприємства, вузлові компоненти якої (планування, організаційна структура, інформаційне забезпечення, контроль) системно взаємопов'язані між собою і спрямовані на досягнення мети конкретного об'єкта;</p> <p>2) концепція, яка відображає процес інтеграції традиційних методів обліку, аналізу, нормування, обробки й узагальнення інформації для прийняття на її підставі управлінських рішень, і яка зорієнтована не лише на досягнення оперативних цілей, а й на глобальні стратегічні цілі;</p> <p>3) новітня концепція ефективного керування фірмою для забезпечення її довгострокового існування на ринку</p> <p>4) розглядається як певна концепція керівництва підприємством, яка орієнтована на його довгострокове та ефективне функціонування у господарських умовах, які постійно змінюються;</p> <p>5) концепція системи управління, що народжена практикою сучасного менеджменту;</p> <p>6) комплексна міжфункціональна концепція управління, метою якої є координація систем управління, контролю та інформаційного забезпечення;</p> <p>7) концепція ефективного управління економічним об'єктом з метою забезпечення його сталого і тривалого існування в постійно змінюваному середовищі;</p> <p>8) концепція, що спрямована на ліквідацію вузьких місць та орієнтована на майбутнє відповідно поставленим цілям та задачам;</p> <p>9) управлінська концепція, яка підтримує процеси прийняття рішень в управлінні за допомогою цілеспрямованого забезпечення інформацією з метою досягнення поставлених цілей і результатів діяльності;</p> <p>10) цілісна концепція економічного управління підприємством, що спрямована на виявлення всіх шансів і ризиків, що пов'язані з отриманням прибутку в умовах ринку;</p>	<p>В. Килимнюк [223, с. 49]</p> <p>Здрак О. Я. [193, с. 45]</p> <p>Попченко Е. Л.; Градова А. П. Виноградов С. Л.; [92; 122, с. 217]</p> <p>В. Анташов [25, с. 93]</p> <p>Карминский А. М. [250, с. 7] [252]</p> <p>Пушкар М. С. [430, с. 12]</p> <p>Анискин Ю. П., Давидович І. Є. [24, с. 140; 136, с.11]</p> <p>Письмаченко Л. М. [688]</p> <p>Фольмут Х. Й. [534]</p> <p>Уткін Е. А. [518]</p> <p>Е. Майер [294]</p> <p>Благодарний О. І. [53]</p>

1	2	3	4
		<p>11) концепція ефективного управління фірмою з метою забезпечення її стабільного існування на ринку;</p> <p>12) керівна концепція ефективного управління фірмою і забезпечення її довгострокового існування;</p> <p>13) сучасна концепція управління діяльністю підприємства, яка координує і об'єднує спроби різних служб і підрозділів для досягнення поставленої мети;</p> <p>14) нова концепція інформації і управління, що забезпечує підтримку внутрішнього балансу підприємства шляхом формування інформації про витрати і прибутки і надання її керівництву для прийняття оптимальних управлінських рішень;</p> <p>15) сучасна концепція управління з клієнто-процесно-вартісною орієнтацією;</p> <p>16) нова концепція інформації і управління, що має всі характеристики обліково-аналітичної системи і реалізує синтез окремих елементів бухгалтерського, оперативного-технічного обліку, аналізу, контролю і планування (бюджетування)</p>	<p>Петренко С. М. [396]</p> <p>Шульга Н. П. [585]</p> <p>Портна О. В. [416]</p>
5	елемент	1) синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких забезпечує вироблення альтернативних підходів при здійсненні оперативного і стратегічного управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства	Градова А. П. [122, с. 15]
6	управління та спостереження	управління та спостереження на засадах планування, обліку, аналізу, контролю і прийняття управлінських рішень, інтегрованих у цілісну систему управління банком, орієнтовану на тривалу його діяльність на вітчизняному та світовому фінансових ринках	Л. Кіндрацька [227, с. 20]
7	методи та інструменти	1) позафункціональний інструмент управління, який завдяки цілеспрямованим збору та обробці інформації допомагає у процесі прийняття рішень та управління підприємством;	Мочерний С. В. [172, с. 828–829]

1	2	3	4
		<p>2) функціональний інструмент, який охоплює методи та планування, управління процесами і контролем, необхідний для прийняття управлінських рішень на підставі збирання та оброблення інформації, насамперед, даних бухгалтерського обліку;</p> <p>3) синтез методів та інструментів, які використовуються в теорії менеджменту, логістики, бухгалтерського обліку та адаптованих до ринкових умов;</p> <p>4) сукупністю методів оперативного і стратегічного управління: обліку, планування, аналізу і контролю, що об'єднані на якісно новому етапі розвитку ринкових відносин на Заході в єдину систему, функціонування якої підкоряється певній меті</p>	<p>Іфтемічук В. С., Григор'єв В. А., Маниліч М. І., Шутак Г. Д. [134]</p> <p>Романова М. [443, с. 81]</p> <p>Е. Маєйр [294]</p>
8	функція	<p>1) функція управління, що полягає у рефлексії рішень, які стосуються інших управлінських функцій, і рефлексії, що виходить за межі тієї або іншої функції, і всередині функціонального узгодження цих рішень; рефлексія як центральна з основних операцій управління підприємством є завданням управлінської функції контролінгу;</p> <p>2) функція управління, яка здійснює інтеграцію усіх інших функцій на підприємстві і орієнтується на поставлені цілі, сприяє формалізації між функціональних взаємозв'язків у системі управління, завдяки чому стає можливим своєчасне і повне досягнення підприємством поставлених цілей;</p> <p>3) функція, що інтегрує на підприємстві інші функції менеджменту, а саме: планування, облік, контроль та регулювання;</p> <p>4) інтегрована функція логістики і контролінгу в управлінні підприємством, і визначається як сукупність процедур, що забезпечують ефективне оперативне і стратегічне планування, контроль та регулювання логістичних процесів</p>	<p>Г. Піч [402, с. 105]</p> <p>Прохорова В. В., Мартюшева Л. С., Петрусевич Н. Ю., Прохорова Ю. В. [249]</p> <p>Петрусевич Н. Ю. [398]</p> <p>Поліщук Н. В. [408]</p>
9	напрямок	<p>1) функціонально-відокремлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної інформативної функції в менеджменті для прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень;</p>	<p>Анананькіна Е. А.; Загородній А. Г., Попова Л. В. [248, с. 6; 187, с. 283; 414; 482]</p>

Продовження додатка А
Продовження табл. А

1	2	3	4
		<p>2) функціонально і змістовно відособлений напрямок економічної роботи на підприємстві, який можна розглядати як систему управління процесом досягнення цілей і результатів діяльності підприємства;</p> <p>3) найновіший напрям теорії і практики обліку, контролю і аналізу господарської діяльності підприємства</p>	<p>Головкова Л. С. [115]</p> <p>[201]</p>
10	комплекс	організаційно-методичний комплекс підтримки управління підприємством	О. Дідов [144]
11	діяльність	<p>1) вид діяльності посадових осіб будь-якого суб'єкта господарювання (установи, організації, підприємства), метою якої є формування і забезпечення функціонування такої обліково-аналітичної системи, яка шляхом синтезу елементів обліку, аналізу, планування і контролю постійно з мінімальними затратами трудових, фінансових і матеріальних ресурсів забезпечувала б досягнення головних цілей суб'єкта господарювання;</p> <p>2) діяльність з управління та контролю. Будь-яка діяльність з управління підприємством, що спрямована на виконання виробничих операцій згідно з поставленим планом</p>	<p>Стефанюк І. Б. [480, с. 36]</p> <p>Розенберг Д. Н. [442]</p>
12	інформаційне забезпечення	<p>1) інформаційне забезпечення, що зорієнтоване на результат управління підприємством;</p> <p>2) інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень</p>	<p>Д. Хан [539]</p> <p>Приймак С. В. [420]</p>
13	процес	процес, що розуміється як оволодіння економічною ситуацією на підприємстві	А. Дайле [137]
14	технологія	<p>1) орієнтована на результат (матеріальний, вартісний, соціальний) технологія управління підприємницькою і маркетинговою діяльністю підприємства;</p> <p>2) технологія управління виробничо-господарськими системами, що спрямована на підвищення сталості та ефективності їх функціонування в умовах мінливості економічного середовища;</p> <p>3) технологія системного управління сукупністю взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих кроків, що перетворюють входи підприємства у виходи</p>	<p>Оліфіров О. В. [372]</p> <p>Смирнова Л. Д. [464]</p> <p>Дякон Л. Л. [167]</p>

Закінчення додатка А
Закінчення табл. А

1	2	3	4
15	сервісна підтримка	сервісна підтримка визначених трьох площин управління (портфельного, процесного та композиційного), які мають між собою прямі й зворотні зв'язки, а також внутрішньоелементну структуру, побудовану на системній основі	Шульга Н. П. [585]
16	підсистема	<p>1) підсистема управління, яка інтегрує в собі окремі функції управління (облік, контроль, аналіз, планування), функціонування якої здійснюється відокремленим підрозділом з метою підвищення ефективності та результативності діяльності підприємства в довгостроковій перспективі шляхом безперервного інформаційно-аналітичного, методичного та консультаційно-координаційного забезпечення прийняття управлінських рішень;</p> <p>2) відособлена саморегульована підсистема ефективного загального управління підприємством на основі планування, обліку і аналізу, контролю, координації, інформаційного забезпечення витрат з урахуванням попиту на продукцію, що виробляється (надавані послуги), що забезпечує стійке економічне функціонування підприємства в стратегічному періоді;</p> <p>3) підсистема системи управління підприємством, яка спрямована на організаційну та методичну підтримку прийняття управлінських рішень, а також на забезпечення контролю за досягненням цілей діяльності підприємства</p>	<p>Клімов А. В. [232]</p> <p>Сабліна Н. В. [448]</p> <p>[210]</p>

Основні визначення понять "фінансовий капітал", "фізичний капітал" та "інтелектуальний капітал" у науковій літературі

Автори	Визначення
1	2
Фінансовий капітал	
Балабанов І. Т. [36] Бланк І. А. [55] Герчикова І. Н. [110] Ковалев А. І. [238]	Використовується як синонім вартості джерел утворення капіталу (грошові кошти або фінансові ресурси)
Воробйов Ю. Н. [99]	Капітал у грошовій формі, що перетворюється у дійсний капітал у процесі свого інвестування
Райзберг Б. А. [436] Борисов А. Б. [69]	Капітал у формі грошових коштів
Белоліпецький В. Г. [28]	Частина фінансових ресурсів, задіяних фірмою в обороті, що приносять доходи від цього обороту. Капітал виступає як перетворена форма фінансових ресурсів
Зиновьев Ф. В. [195]	Частина фінансових ресурсів, що використовується підприємницькою структурою у своєму господарському обороті та приносить певні доходи від цього обороту
Моисеев С. В., Терехин В. І. [526]	Джерела фінансових ресурсів (грошового капіталу), які знаходять віддзеркалення в пасиві бухгалтерського балансу
Селезньов В. В. [451]	Фінансові ресурси, що використовуються на розвиток виробничого процесу (покупка сировини, товарів та інших предметів праці, робочої сили, інших елементів виробництва), являють собою капітал в його грошовій формі
Ковальова А. М., Лапуста М. Г. [238]	Сукупність власних, позикових і залучених джерел фінансових ресурсів, що використовуються для фінансування активів з метою отримання прибули
Поддєрьогін А. Н. [533]	Використовується як синонім джерел фінансових ресурсів, що додатково залучаються для здійснення фінансування господарської діяльності
Фізичний капітал	
Райзберг Б. А. [436]	"Один из определяющих факторов производства; средства производства, произведенные продукты (машины, станки, здания), участвующие в производстве товаров и услуг"

1	2
Інтелектуальний капітал	
Е. Брукінг [75]	Термін для позначення нематеріальних активів, без яких компанія не може існувати, підсилюючи власні конкурентні переваги. Складовими частинами інтелектуального капіталу є: людські активи, інтелектуальна власність, інфраструктурні і ринкові активи
Іноземцев В. Л. [205]	Визначає інтелектуальний капітал таким чином: "Інформація і знання, ці специфічні за своєю природою і формам участі у виробничому процесі чинники, в рамках фірм приймають зовнішність інтелектуального капіталу" Складається з двох частин: людський капітал, втілений у працівниках компанії у вигляді їх досвіду, знань, навиків, здібностей до нововведень та ін.; структурний капітал, що включає патенти, ліцензії, торгові марки, організаційну структуру, бази даних, електронні мережі
Леонтьєв Б. Б. [278]	Розуміє вартість сукупності інтелектуальних активів, що є у нього, включаючи інтелектуальну власність, його природні і придбані інтелектуальні здібності і навички, а також накопичені ним бази знань і корисні відносини з іншими суб'єктами
Л. Едвінсон [589]	Це особливе поєднання людського капіталу (реальні і потенційні інтелектуальні здібності, а також відповідні практичні навички працівників компанії) і структурного капіталу (складові капіталу компанії, що задаються такими специфічними факторами, як зв'язки зі споживачами, бізнес-процеси, бази даних, бренди та ІТ-системи). Це здатність трансформувати знання і нематеріальні активи у фактори, які створюють багатство (і відповідну вартість) за рахунок особливого ефекту від "примноження" людського капіталу на структурний

Показники аналізу фінансового капіталу підприємства

310

Показники \ Автори	Абрютіна М. С.	Бланк І. О.	Ю. Брігхем	Ван Хорн Дж. К.	Воробійов Ю. М.	Ковальов В. В.	Поляк Г. Б., Акодіс І. А.	Пушкар М. С.	Савицька Г. В.	Шелудько В. М.	Шеремет А. Д.	Дж. К. Шим
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Співвідношення власних та залучених коштів	-	+	-	-	-	+	-	+	+	+	+	+
Коефіцієнт фінансового левериджу	-	+	+	-	-	+	+	-	+	+	+	+
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	+	-	+	-	-	+	+	-	+	+	+	-
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	+	-	+	-	-	+	+	-	+	+	+	-
Коефіцієнт фінансової залежності	+	-	+	-	-	+	+	-	+	+	-	-
Коефіцієнт довгострокової заборгованості	-	+	+	+	-	+	-	-	-	+	-	-
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	+	-	-	-	-	+	+	-	+	+	+	-
Коефіцієнт самофінансування	-	-	-	-	-	-	+	-	+	+	+	-
Темп зростання капіталу	-	+	-	-	+	-	-	-	-	+	+	+
Темп зростання власного капіталу	-	+	-	-	+	-	-	-	-	+	+	+
Коефіцієнт поточної ліквідності	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	-

Продовження додатка В

Закінчення табл. В.2

312

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Коефіцієнт покриття позикового відсотка	-	+	+	+	-	+	-	-	+	+	+	-
Рентабельність власного капіталу	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Рентабельність позикового капіталу	+	+	+	+	-	+	+	-	+	+	+	+
Коефіцієнт валового доходу	-	-	-	-	-	+	+	+	+	+	-	+
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-
Коефіцієнт оборотності активів	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	-	+	+	+	+	-	+	+	-	+	+	-
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	-	+	+	+	+	-	+	+	-	+	+	-
Коефіцієнт реінвестування чистого грошового потоку від операційної діяльності	-	+	+	+	-	-	+	-	+	+	+	-
Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку від операційної діяльності	-	+	+	+	-	-	+	-	-	+	-	-
Коефіцієнт якості грошових потоків	-	+	+	+	-	-	-	-	+	+	-	-

Динаміка показників, що характеризують фізичний капітал підприємств

Підприємство	Роки	Темп зростання основних фондів	Коефіцієнт приросту основного капіталу	Частка основних засобів в активах	Частка товарно-мат. запасів у поточних активах	Оборотність товарно-матер. запасів	Фондовіддача	Ресурсовіддача	Коефіцієнт накопичення амортизації	Коефіцієнт зносу основних засобів
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Підприємство № 1	2007	0,902	-0,092	0,281	0,445	2,469	2,700	1,290	0,062	0,552
	2008	0,913	-0,095	0,228	0,440	1,987	2,882	1,176	0,072	0,587
	2009	0,976	-0,025	0,185	0,416	3,655	6,523	2,342	0,094	0,612
	2010	1,045	0,043	0,156	0,401	2,967	6,255	2,013	0,101	0,612
	2011	1,114	0,103	0,167	0,364	2,986	5,289	1,909	0,099	0,586
	2012	1,058	0,055	0,015	0,364	3,363	6,683	3,202	0,112	0,593
Підприємство № 2	2007	1,025	0,048	0,426	0,318	4,811	2,039	1,432	0,043	0,727
	2008	1,053	0,050	0,490	0,404	5,384	2,100	1,511	0,026	0,716
	2009	1,034	0,033	0,495	0,412	5,587	2,211	1,584	0,019	0,712
	2010	1,013	0,013	0,465	0,326	6,453	2,314	1,703	0,015	0,717
	2011	1,005	0,005	0,428	0,451	3,715	2,170	1,370	0,016	0,729
	2012	1,013	0,013	0,342	0,250	8,415	3,974	2,699	0,015	0,725
Підприємство № 3	2007	0,972	-0,011	0,553	0,906	1,151	0,789	0,468	0,026	0,652
	2008	0,985	-0,015	0,482	0,766	1,224	0,951	0,535	0,024	0,677
	2009	0,843	-0,186	0,363	0,824	1,273	1,452	0,678	0,021	0,718
	2010	1,008	0,008	0,390	0,800	1,736	1,656	0,848	0,021	0,706
	2011	0,981	-0,019	0,389	0,878	1,697	1,814	0,877	0,019	0,706
	2012	0,953	-0,049	0,249	8,653	0,770	1,762	0,536	0,023	0,737
Підприємство № 4	2007	1,069	0,089	0,213	0,400	2,378	3,155	1,356	0,063	0,463
	2008	1,105	0,095	0,205	0,498	1,922	3,267	1,210	0,058	0,473
	2009	1,036	0,035	0,174	0,502	1,891	3,647	1,245	0,062	0,518
	2010	1,551	0,355	0,299	0,541	1,622	1,667	0,822	0,039	0,366

Продовження додатка Д

Продовження табл. Д.1

315

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Підприємство № 4	2011	1,000	0,000	0,234	0,404	1,261	1,377	0,658	0,054	0,414
	2012	0,946	-0,057	0,299	0,557	1,812	1,798	0,902	0,052	0,427
Підприємство № 5	2007	0,998	0,001	0,230	0,271	2,297	1,241	0,806	0,033	0,611
	2008	1,002	0,002	0,205	0,368	1,327	1,231	0,638	0,030	0,637
	2009	1,017	0,017	0,175	0,399	1,434	1,884	0,814	0,028	0,659
	2010	1,059	0,056	0,190	0,389	1,380	1,726	0,767	0,027	0,644
	2011	1,606	0,377	0,222	0,467	1,160	1,409	0,636	0,015	0,720
	2012	1,015	0,015	0,204	0,346	1,090	1,703	0,665	0,017	0,724
Підприємство № 6	2007	0,883	-0,123	0,720	0,527	7,945	1,024	0,907	0,031	0,587
	2008	0,884	-0,131	0,645	0,542	9,218	1,841	1,534	0,029	0,639
	2009	0,918	-0,090	0,509	0,430	6,397	2,278	1,680	0,031	0,665
	2010	1,004	0,004	0,493	0,497	7,063	3,091	2,150	0,030	0,680
	2011	1,020	0,019	0,493	0,443	10,336	3,889	2,826	0,030	0,690
	2012	0,314	-2,186	0,382	0,412	6,651	3,965	2,484	0,102	0,000
Підприємство № 7	2007	0,975	-0,003	0,735	0,850	2,266	0,598	0,473	0,013	0,593
	2008	0,994	-0,006	0,704	0,800	2,881	0,853	0,658	0,015	0,599
	2009	0,988	-0,012	0,685	0,857	2,843	0,991	0,735	0,016	0,611
	2010	0,920	-0,087	0,590	0,896	2,477	1,382	0,887	0,017	0,651
	2011	1,004	0,004	0,529	0,763	2,094	1,315	0,808	0,018	0,659
	2012	0,995	-0,005	0,497	0,907	2,305	1,968	1,062	0,013	0,671
Підприємство № 8	2007	1,002	0,033	0,713	0,827	2,250	0,571	0,455	0,035	0,585
	2008	1,050	0,048	0,664	0,768	2,272	0,711	0,541	0,032	0,586
	2009	1,008	0,008	0,573	0,734	1,435	0,700	0,471	0,032	0,605
	2010	0,999	-0,001	0,506	0,683	1,487	0,902	0,561	0,027	0,623
	2011	1,010	0,010	0,430	0,550	2,129	1,334	0,820	0,024	0,628
	2012	0,996	-0,004	0,411	0,508	2,381	1,501	0,921	0,026	0,622

Закінчення додатка Д

Закінчення табл. Д.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Підприємство № 9	2007	1,112	0,111	0,502	0,551	3,946	2,012	1,333	0,073	0,343
	2008	1,131	0,116	0,410	0,626	4,296	3,445	1,912	0,076	0,366
	2009	1,078	0,072	0,354	0,667	5,097	5,915	2,738	0,081	0,411
	2010	1,148	0,129	0,325	0,554	6,594	7,507	3,510	0,068	0,427
	2011	1,094	0,086	0,255	0,568	6,909	11,393	4,301	0,072	0,436
	2012	1,944	0,486	0,432	0,405	9,985	5,253	3,442	0,042	0,242
Підприємство № 10	2007	1,169	0,187	0,387	0,862	8,519	10,091	4,619	0,047	0,525
	2008	1,251	0,200	0,317	0,800	4,507	5,113	2,395	0,033	0,626
	2009	1,165	0,142	0,292	0,794	3,828	5,457	2,250	0,039	0,602
	2010	1,162	0,139	0,343	0,794	5,265	6,266	2,861	0,073	0,558
	2011	1,079	0,073	0,316	0,753	5,467	7,266	3,120	0,093	0,521
	2012	1,164	0,141	0,310	0,781	4,593	6,849	2,749	0,091	0,494

Динаміка показників, що характеризують фінансовий капітал підприємств

Підприємства	Роки	Коефіцієнт фінансового левериджу	Коефіцієнт концентрації власного капіталу	Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	Темп зростання капіталу	Темп зростання власного капіталу	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Коефіцієнт платоспроможності	Коефіцієнт грошового потоку	Коефіцієнт маневреності власних коштів	Коефіцієнт стійкого фінансування	Коефіцієнт валового доходу	Коефіцієнт оборотності активів	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку від операційної діяльності
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Підприємство № 1	2007	0,225	0,817	1,987	1,021	1,025	1,985	0,009	0,782	0,620	0,920	0,334	0,758	3,437	9,192	24,810
	2008	0,212	0,825	1,898	1,037	1,048	1,370	0,008	0,103	0,700	0,875	0,262	0,657	2,703	5,270	0,451
	2009	0,097	0,912	2,154	1,127	1,246	2,318	0,007	0,449	0,774	0,918	0,352	1,207	4,607	14,679	1,001
	2010	0,085	0,922	2,263	1,242	1,256	3,143	0,005	1,110	0,804	0,923	0,335	0,974	4,136	12,657	2,007
	2011	0,068	0,937	2,533	1,111	1,129	3,588	0,015	0,193	0,799	0,937	0,318	0,882	3,132	13,899	1,059
	2012	0,105	0,905	2,425	1,158	1,119	2,402	0,013	0,338	0,795	0,905	0,282	0,998	3,838	10,532	0,533
Підприємство № 2	2007	0,109	0,902	2,599	0,345	1,002	0,125	0,488	0,072	0,520	0,902	0,255	0,869	2,448	8,864	0,285
	2008	0,049	0,954	2,281	0,951	1,006	0,905	0,614	0,430	0,448	0,963	0,177	1,029	4,623	27,464	25,060
	2009	0,043	0,959	2,216	1,039	1,045	1,757	0,589	0,913	0,452	0,959	0,181	1,094	6,297	26,769	27,800
	2010	0,038	0,963	2,846	1,057	1,062	1,620	0,518	-0,227	0,492	0,963	0,219	1,075	4,191	29,225	0,409
	2011	0,087	0,920	1,911	1,049	1,002	0,662	0,455	-0,074	0,516	0,923	0,166	0,928	4,158	12,081	0,239
	2012	0,273	0,786	2,698	1,284	1,097	0,085	0,305	-0,101	0,549	0,790	0,214	1,359	2,928	6,484	0,162
Підприємство № 3	2007	0,118	0,895	0,900	1,002	0,978	0,030	0,021	-0,031	0,351	0,923	0,265	0,437	14,215	6,634	0,163
	2008	0,182	0,846	0,933	1,048	0,991	0,009	0,017	-0,006	0,396	0,860	0,279	0,458	4,234	3,920	0,051
	2009	0,182	0,846	0,848	0,976	0,977	0,008	0,017	0,000	0,413	0,848	0,253	0,527	6,577	5,095	0,148

Продовження додатку Е

Продовження табл. Е. 1

318

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Підприємство № 3	2010	0,178	0,849	0,889	0,978	0,981	0,042	0,019	0,029	0,370	0,865	0,160	0,646	8,580	7,141	0,348
	2011	0,177	0,849	0,808	0,986	0,987	0,131	0,019	0,082	0,381	0,862	0,246	0,706	22,630	7,999	0,191
	2012	0,757	0,569	0,447	1,329	0,890	0,032	0,103	-0,002	0,402	1,465	0,195	0,440	9,482	1,086	0,126
Підприємство № 4	2007	0,495	0,669	1,332	1,112	1,059	0,022	0,356	0,015	0,564	0,669	0,321	0,674	2,339	3,518	0,039
	2008	0,580	0,633	0,952	1,130	1,069	0,002	0,319	-0,016	0,524	0,633	0,277	0,669	2,874	3,121	0,134
	2009	0,859	0,538	0,616	1,116	0,949	0,005	0,299	0,005	0,384	0,538	0,180	0,635	2,871	2,024	0,243
	2010	0,983	0,504	0,236	1,187	1,113	0,039	0,296	0,035	0,144	0,504	0,026	0,498	3,303	1,708	-0,276
	2011	1,951	0,339	-0,108	1,179	0,792	0,002	0,225	-0,023	-0,082	0,339	3,363	0,323	1,132	1,228	-1,199
	2012	2,666	0,273	-0,653	0,724	0,583	0,001	0,370	-0,001	-0,711	0,273	-0,074	0,538	4,248	1,036	0,870
Підприємство № 5	2007	0,044	0,958	3,352	1,018	1,011	4,313	0,302	0,691	0,434	0,958	0,427	0,285	3,896	6,906	4,258
	2008	0,075	0,930	2,403	1,051	1,020	2,127	0,255	-0,694	0,480	0,941	0,316	0,252	3,366	4,265	0,179
	2009	0,164	0,859	1,895	1,118	1,032	0,961	0,204	0,156	0,507	0,859	0,200	0,330	2,015	2,347	0,662
	2010	0,169	0,853	1,950	1,019	1,011	0,912	0,190	-0,012	0,543	0,853	0,164	0,328	2,354	2,270	0,110
	2011	0,202	0,828	1,530	1,084	1,053	0,615	0,185	-0,140	0,488	0,836	0,245	0,312	2,314	1,952	0,036
	2012	0,281	0,777	0,994	1,087	1,020	0,304	0,107	-0,123	0,399	0,565	0,282	0,347	2,684	1,636	0,107
Підприємство № 6	2007	0,296	0,772	0,245	0,845	0,762	0,001	0,060	-0,004	-0,063	0,846	0,157	0,737	8,854	6,964	-0,298
	2008	0,434	0,697	0,153	0,864	0,780	0,002	0,052	0,001	-0,092	0,782	0,129	1,187	11,742	5,429	0,017
	2009	0,649	0,606	1,360	1,078	0,937	0,055	0,027	0,024	0,050	0,825	0,200	1,160	5,927	7,468	-0,399
	2010	0,652	0,605	0,928	0,991	0,989	0,000	0,027	-0,025	0,072	0,765	0,148	1,523	7,880	6,391	-0,012
	2011	0,627	0,615	0,952	0,986	1,002	0,001	0,028	0,001	0,075	0,754	0,143	1,917	11,199	9,128	1,078
	2012	0,807	0,553	1,310	1,306	1,176	0,036	0,033	0,020	0,197	0,744	0,183	1,516	5,106	6,452	-0,415
Підприємство № 7	2007	0,078	0,901	0,676	1,009	0,998	0,027	2,405	0,026	0,144	0,903	0,127	0,439	14,047	6,398	0,825
	2008	0,088	0,884	0,703	1,024	1,005	0,047	2,054	0,023	0,164	0,886	0,134	0,601	14,248	8,588	0,206
	2009	0,077	0,898	0,749	0,985	1,000	0,007	1,953	-0,046	0,199	0,900	0,170	0,679	17,723	9,776	0,870
	2010	0,168	0,834	0,620	0,956	0,888	0,076	1,547	0,073	0,245	0,836	0,163	0,816	30,013	6,468	0,150
	2011	0,295	0,765	0,605	1,096	1,006	0,040	1,192	-0,003	0,263	0,766	0,177	0,695	7,467	4,291	-0,234
	2012	0,316	0,752	0,518	1,022	1,003	0,004	1,085	-0,033	0,292	0,752	0,193	0,979	37,963	4,196	0,362

Закінчення додатка Е

Закінчення табл. Е. 1

319

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Підприємство № 8	2007	0,148	0,871	0,496	1,118	1,087	0,001	0,039	-0,005	0,103	0,871	0,300	0,407	11,702	3,363	7,712
	2008	0,168	0,856	0,608	1,125	1,105	0,003	0,028	0,002	0,148	0,856	0,272	0,472	7,958	4,722	-0,011
	2009	0,321	0,757	0,553	1,115	0,986	0,002	0,018	0,001	0,182	0,774	0,225	0,401	4,129	1,954	0,173
	2010	0,326	0,754	0,754	1,081	1,076	0,022	0,014	0,018	0,270	0,782	0,300	0,456	3,427	2,123	0,239
	2011	0,277	0,783	1,141	1,171	1,216	0,358	0,084	0,312	0,372	0,814	0,384	0,574	4,052	2,867	1,024
	2012	0,232	0,812	1,286	1,058	1,096	0,218	0,076	-0,142	0,411	0,821	0,342	0,618	3,252	3,278	0,335
Підприємство № 9	2007	0,086	0,921	1,600	1,269	1,132	1,099	0,010	-0,246	0,420	0,945	0,339	1,011	7,100	18,163	0,563
	2008	0,275	0,784	1,021	1,339	1,140	0,056	0,006	-0,157	0,418	0,807	0,279	1,413	8,184	6,786	0,339
	2009	0,359	0,736	0,900	1,157	1,086	0,095	0,005	0,053	0,495	0,750	0,183	2,096	16,752	9,541	0,455
	2010	0,325	0,755	1,251	1,220	1,251	0,249	0,047	0,139	0,559	0,795	0,226	2,437	10,736	12,203	0,406
	2011	0,225	0,817	1,363	1,367	1,479	0,224	0,031	-0,008	0,684	0,832	0,160	2,911	17,909	40,500	0,348
	2012	0,600	0,625	1,807	1,545	1,183	0,791	0,026	0,254	0,299	0,850	0,169	2,269	15,873	25,388	1,672
Підприємство № 10	2007	0,464	0,683	0,478	1,785	1,931	0,003	0,010	-0,010	0,314	0,687	0,180	3,902	66,816	12,396	0,442
	2008	0,557	0,642	0,259	2,075	1,952	0,020	0,028	0,011	0,144	0,643	0,072	1,621	21,779	5,836	0,457
	2009	0,956	0,511	0,086	1,344	1,070	0,004	0,035	-0,002	0,070	0,511	0,115	1,594	19,038	4,679	0,018
	2010	1,165	0,462	-0,039	1,100	0,994	0,008	0,032	0,004	-0,052	0,470	0,134	2,147	24,136	6,809	0,185
	2011	1,562	0,390	-0,121	1,268	1,071	0,022	0,023	0,017	-0,130	0,391	0,113	2,298	21,403	6,849	0,092
	2012	2,107	0,322	-0,077	1,254	1,034	0,009	0,018	-0,008	-0,265	0,372	0,116	2,122	28,489	2,067	0,083

Динаміка показників, що характеризують інтелектуальний капітал підприємств

320

Підприємства	Роки	Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію	Частка витрат на оплату праці в сукупних витратах	Ефективність використання праці	Рентабельність праці	Коефіцієнт плінності кадрів	Коефіцієнт загального обороту персоналу	Питома вага працівників з науковим ступенем	Питома вага робітників основної діяльності	Наукомісткість продукції	Фондоозброєність праці
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Підприємство № 1	2007	0,016	0,179	8,830	1,298	0,05	-0,0406	0,0051	0,9608	0,0009	16,756
	2008	0,017	0,193	7,184	0,412	0,08	-0,023	0,0105	0,8607	0,0004	14,302
	2009	0,100	0,176	9,058	1,444	0,09	-0,0478	0,0017	0,8123	0,0004	13,168
	2010	0,015	0,193	7,477	1,467	0,11	-0,0432	0,0007	0,8317	0,0003	13,554
	2011	0,072	0,212	6,372	0,767	0,11	-0,0539	0,0011	0,8783	0,0002	17,167
	2012	0,068	0,198	6,791	0,653	0,12	-0,0521	0,001	0,8562	0,0002	1,857
Підприємство № 2	2007	0,005	0,179	7,297	0,463	0,16	-0,0141	0,0066	0,8064	0	14,621
	2008	0,027	0,198	6,081	0,032	0,2	-0,1082	0,0074	0,8057	0,0333	16,166
	2009	0,018	0,216	5,509	0,209	0,17	-0,0923	0,0041	0,8049	0,0178	17,338
	2010	0,027	0,263	4,948	0,259	0,17	-0,0488	0	0,8041	0,0322	17,596
	2011	0,007	0,265	3,996	0,007	0,18	-0,0043	0	0,8034	0,5611	18,217
	2012	0,000	0,035	6,258	0,319	0,19	-0,0035	0	0,8125	0,5718	20,428
Підприємство № 3	2007	0,018	0,227	4,698	-0,033	0,08	-0,086	0,0068	0,8102	0,0028	21,381
	2008	0,041	0,263	3,977	0,156	0,24	-0,0909	0,02	0,8094	0,0051	19,942
	2009	0,059	0,303	3,501	0,107	0,13	-0,1475	0,0029	0,8087	0	17,345
	2010	0,057	0,306	3,924	0,007	0,15	-0,1378	0	0,8079	0	21,875
	2011	0,058	0,295	3,536	0,062	0,17	-0,034	0	0,8072	0	22,094
	2012	0,018	0,264	2,615	0,003	0,15	-0,0281	0	0,8096	0	20,476
Підприємство № 4	2007	0,033	0,208	4,730	0,808	0,23	0,0685	0,0319	0,814	0,1199	8,620
	2008	0,030	0,203	4,759	0,401	0,18	0,0121	0,0281	0,8132	0,121	9,507
	2009	0,034	0,231	4,696	-0,215	0,14	-0,0696	0,0316	0,8125	0,1052	9,377

Продовження додатка Ж

Продовження табл. Ж

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Підприємство № 4	2010	0,015	0,218	3,886	0,398	0,16	-0,1218	0,0137	0,8117	0,072	20,978
	2011	0,014	0,248	3,509	-0,965	0,16	-0,2044	0,0121	0,811	0,1057	23,235
	2012	0,010	0,325	2,811	-1,019	0,14	-0,1999	0,012	0,822	0,1123	24,490
Підприємство № 5	2007	0,019	0,178	8,937	2,556	0,12	-0,0811	0,0131	0,8518	0,1098	33,535
	2008	0,014	0,124	8,054	0,940	0,06	-0,0491	0,0111	0,8119	0,0916	32,255
	2009	0,023	0,107	9,164	0,744	0,12	-0,0115	0,0043	0,8548	0,0911	31,593
	2010	0,029	0,151	7,234	0,483	0,1	-0,0263	0,0024	0,8876	0,1094	36,615
	2011	0,033	0,221	5,742	0,413	0,1	-0,0278	0,002	0,9134	0,157	44,761
	2012	0,024	0,286	3,901	0,364	0,12	-0,0212	0,002	0,9051	0,164	44,487
Підприємство № 6	2007	0,025	0,129	8,464	0,027	0,39	-0,0265	0,0021	0,8106	0,0122	30,901
	2008	0,024	0,112	9,738	-0,297	0,15	0	0	0,7895	0,0044	24,174
	2009	0,024	0,127	8,865	0,022	0,15	-0,0212	0	0,7958	0,0023	21,092
	2010	0,021	0,138	8,325	0,000	0,13	-0,0043	0	0,8153	0,0001	20,252
	2011	0,023	0,142	8,136	0,004	0,14	-0,0337	0	0,8264	0	20,353
	2012	0,024	0,170	6,675	0,378	0,12	-0,0299	0	0,8199	0	22,490
Підприємство № 7	2007	0,007	0,295	3,987	0,012	0,26	-0,0415	0,008	0,8501	0,0003	26,329
	2008	0,008	0,250	4,153	0,028	0,29	0,0511	0,0061	0,7983	0,0003	25,181
	2009	0,010	0,296	3,550	0,008	0,23	0,003	0,0015	0,7998	0	24,180
	2010	0,015	0,333	3,090	0,018	0,22	-0,0561	0	0,8152	0,0003	22,709
	2011	0,017	0,359	2,997	0,014	0,23	-0,1188	0	0,8233	0	23,335
	2012	0,022	0,339	3,207	0,017	0,21	-0,1149	0	0,8124	0	23,605
Підприємство № 8	2007	0,027	0,264	4,004	0,352	0,18	0,0025	0,0092	0,9213	0	30,400
	2008	0,037	0,286	3,948	0,231	0,19	0,0008	0,0067	0,8526	0	32,765
	2009	0,031	0,269	3,678	-0,078	0,2	-0,0453	0,0026	0,8323	0,0253	32,026
	2010	0,043	0,314	3,597	0,429	0,16	-0,0422	0	0,8497	0	33,138
	2011	0,060	0,300	4,354	0,808	0,18	-0,0211	0	0,872	0	34,222
	2012	0,101	0,298	3,848	0,487	0,18	-0,0187	0	0,8697	0	34,253
	2008	0,129	0,114	16,924	1,200	0,12	0,2452	0,0118	0,8412	0,0929	57,055

Закінчення додатка Ж

Закінчення табл. Ж

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Підприємство № 9	2009	0,111	0,108	17,353	0,586	0,12	0,2598	0,0031	0,8612	0,042	40,655
	2010	0,086	0,066	20,238	1,297	0,1	-0,1344	0	0,7958	0,0228	44,424
	2011	0,185	0,118	28,755	1,667	0,11	0,1336	0	0,8694	0,0078	50,721
	2012	0,235	0,123	25,183	1,071	0,11	0,1421	0	0,8744	0,0085	55,730
Підприємство № 10	2007	0,075	0,058	27,691	1,601	0,06	0,25	0,0074	0,831	0,0088	17,566
	2008	0,013	0,058	23,870	0,532	0,07	0,5196	0,0141	0,8256	0,0164	14,362
	2009	0,040	0,069	20,327	0,450	0,07	0,5953	0,002	0,8345	0,0132	14,402
	2010	0,049	0,057	21,812	-0,030	0,08	-0,3262	0,0015	0,8215	0,0031	18,016
	2011	0,046	0,052	24,629	0,279	0,07	-0,3081	0	0,8147	0,0006	25,388
	2012	0,044	0,047	26,859	1,340	0,07	-0,2564	0	0,8178	0,0007	31,595

Таблиця 3.1

Результати факторного аналізу

після повороту	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor
Var1	0,214064	-0,072649	0,111403	0,045388	0,360827	0,819173	0,054239	0,070928	0,010183
Var2	0,080345	0,015796	-0,001245	0,039921	0,016557	0,944478	0,036024	0,023585	0,016813
Var3	-0,026640	-0,040217	-0,720856	0,041319	0,135777	-0,128897	-0,144882	-0,319138	-0,418238
Var4	0,407210	-0,148990	-0,070224	0,377604	0,318990	-0,161866	0,365431	-0,498089	0,134614
Var5	0,093406	0,117609	0,119218	-0,056293	-0,037016	0,063674	-0,048363	-0,055679	0,849904
Var6	0,625630	-0,159166	0,227913	0,248722	0,233990	-0,029741	0,174570	-0,315062	0,504606
Var7	0,189711	-0,145490	0,494335	0,122789	0,212895	-0,299093	-0,140634	0,184978	0,600012
Var8	-0,253471	0,335616	-0,130020	0,001685	-0,622229	0,402054	0,091842	-0,352644	-0,173309
Var9	-0,069129	-0,927127	0,193125	0,018368	0,013974	-0,009084	0,028271	0,103649	0,102216
Var10	-0,077761	0,932880	-0,163855	0,082445	-0,031888	0,040314	-0,053722	-0,075305	-0,066370
Var11	-0,107573	0,792949	0,298925	0,301725	0,044655	-0,026387	0,272730	0,008768	0,125976
Var12	0,788143	-0,076842	0,197415	-0,095246	0,119717	0,097382	-0,037141	0,152820	0,027242
Var13	0,866095	0,219931	0,156898	-0,005133	-0,010388	0,078599	-0,105834	0,035768	0,088642
Var14	-0,137647	0,560883	0,499940	0,340011	-0,044263	0,038296	-0,115451	0,095476	0,215224
Var15	-0,114635	0,104901	-0,706451	0,061846	-0,143027	0,065371	-0,138909	0,063004	-0,027600
Var16	-0,067163	0,236388	0,287560	0,632078	-0,124585	0,000818	-0,383660	0,026613	0,115524
Var17	0,085928	0,843701	0,232062	0,035560	-0,007789	0,051241	0,071138	0,160161	0,257800
Var18	-0,078072	0,817399	-0,122565	0,051534	0,017327	-0,080919	-0,070306	-0,197729	-0,108523
Var19	-0,243116	-0,203107	0,077374	0,041070	0,079285	-0,003165	0,029362	0,418414	0,082147
Var20	0,707536	-0,272853	0,087253	0,225573	0,238465	-0,014776	0,087574	-0,392521	0,310341
Var21	0,641500	-0,278972	-0,240394	-0,039820	-0,096706	0,130015	-0,278424	-0,349643	0,089715
Var22	0,256264	0,350210	-0,115966	0,600722	0,395846	0,052230	0,069495	-0,194107	0,222242
Var23	-0,045584	0,106356	-0,156494	0,794908	-0,096213	0,060560	0,021397	0,044948	-0,136324
Var24	0,710750	-0,288229	0,299096	0,137819	0,326038	0,141855	0,019896	-0,242115	0,162692
Var25	0,458896	0,442803	0,488508	0,109018	0,246108	0,048573	-0,136683	0,022182	0,101400
Var26	-0,326268	0,081461	-0,782678	0,024532	-0,012745	-0,066932	0,039771	0,078501	-0,101731
Var27	0,670953	0,242587	-0,034946	-0,183618	0,194889	0,023911	0,077983	0,168500	-0,196905
Var28	0,118651	-0,083784	-0,065356	0,010331	-0,090279	0,041341	0,108377	0,846717	-0,055881
Var29	-0,043910	0,265134	0,489065	-0,222661	0,260065	0,193195	-0,334071	0,018272	-0,154644
Var30	-0,565126	0,194447	-0,427693	-0,197715	-0,133172	0,037111	-0,381233	0,183659	-0,100331
Var31	0,315414	0,110780	0,119489	-0,009735	0,806055	0,168481	-0,093932	-0,052726	0,232199
Var32	-0,086474	0,093107	0,079773	-0,107294	-0,115168	0,120933	0,796994	0,127500	-0,071705
Var33	0,067712	0,020819	0,076839	-0,092377	0,871752	0,250620	-0,013615	-0,127029	-0,243423
Expl.Var	4,921234	5,185251	3,486232	2,079216	2,755146	2,092214	1,531241	2,107058	2,158809
Prp.Totl	0,149128	0,157129	0,105643	0,063007	0,083489	0,063400	0,046401	0,063850	0,065418

Таблиця 3.2

Результати факторного аналізу

до повороту	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor
Var1	0,418245	-0,012417	0,115896	0,619350	0,014090	0,522161	0,097068	-0,103773	-0,098674
Var2	0,150935	-0,091070	0,140092	0,562472	-0,232397	0,639137	0,222741	-0,061313	-0,140701
Var3	-0,360650	0,198957	0,779214	-0,054282	0,207119	-0,148056	0,035518	-0,041560	0,094335
Var4	0,567431	0,114877	0,445274	-0,416362	0,124717	0,168413	-0,319147	0,100844	0,022374
Var5	0,362914	-0,182734	-0,260025	-0,264397	-0,111053	0,046416	0,217610	0,037300	-0,638193
Var6	0,894298	0,066884	0,095066	-0,333819	-0,065061	0,099760	-0,058257	0,043554	-0,162371
Var7	0,590444	0,005006	-0,556712	-0,300964	0,196973	-0,157434	0,096446	-0,122929	-0,168040
Var8	-0,478113	-0,321208	0,223576	-0,007700	-0,492302	0,374549	0,163595	0,334105	0,050880
Var9	0,147614	0,830471	-0,369827	-0,078567	0,098856	0,229259	0,045296	-0,033744	0,065624
Var10	-0,225036	-0,877921	0,290899	0,030740	-0,031903	-0,116971	-0,002779	0,002284	-0,062401
Var11	0,075960	-0,879540	-0,128168	-0,136677	0,031437	0,127150	-0,284107	0,035563	0,012137
Var12	0,683685	0,093701	0,044349	0,247304	-0,292980	-0,240421	0,010466	-0,180816	0,092921
Var13	0,688239	-0,198849	0,165890	0,115227	-0,412946	-0,285318	0,103677	-0,162556	0,081494
Var14	0,140183	-0,730089	-0,384667	-0,135897	0,068127	0,142240	0,127379	-0,024664	0,102228
Var15	-0,451211	0,005431	0,438110	-0,051072	-0,062561	-0,015412	0,139416	-0,321453	-0,225191
Var16	0,110570	-0,437268	-0,184173	-0,339974	0,116039	0,214648	0,398736	-0,238381	0,301809
Var17	0,143735	-0,868519	-0,155184	0,049899	-0,135002	-0,105020	-0,088439	-0,049335	-0,182008
Var18	-0,188911	-0,757167	0,307372	-0,041219	0,050420	-0,179855	-0,010333	0,120081	0,002112
Var19	-0,118467	0,147230	-0,373694	0,082883	0,162521	0,088901	-0,077343	-0,266473	-0,058938
Var20	0,851920	0,221737	0,297343	-0,272468	-0,071501	0,050639	0,005904	0,040254	-0,042085
Var21	0,424342	0,336239	0,474261	-0,067321	-0,309663	-0,115717	0,386979	0,009547	-0,033079
Var22	0,445318	-0,442018	0,392120	-0,268207	0,260121	0,234689	-0,073450	-0,252011	-0,054103
Var23	-0,075525	-0,238039	0,209983	-0,336588	0,054945	0,418511	0,002451	-0,438400	0,337080
Var24	0,908688	0,210651	0,142078	0,019849	-0,035007	0,067984	0,043450	0,040792	0,092395
Var25	0,630068	-0,523655	-0,106562	0,127480	0,007587	-0,154889	0,072737	-0,006987	0,146206
Var26	-0,618534	0,056897	0,435844	-0,067862	0,120873	-0,019093	-0,099624	-0,278016	-0,257739
Var27	0,412268	-0,130168	0,266712	0,356779	-0,226763	-0,373402	-0,201739	-0,176642	0,087602
Var28	-0,097161	0,097399	-0,338770	0,286744	-0,207648	-0,096251	-0,213254	-0,673222	0,011500
Var29	0,169118	-0,314784	-0,236796	0,448275	0,223822	-0,116099	0,252657	0,243258	0,174640
Var30	-0,751622	-0,105750	0,040680	0,145653	0,162919	-0,121126	0,311889	-0,113049	-0,192820
Var31	0,668582	-0,142508	0,155709	0,294481	0,481757	-0,042103	-0,000914	-0,047935	-0,235213
Var32	-0,101122	-0,065312	-0,127535	0,130427	-0,292383	0,266983	-0,702373	0,116678	-0,083854
Var33	0,365061	-0,016811	0,279708	0,535078	0,620511	0,053380	-0,129159	0,117354	0,036860
Expl.Var	7,562165	5,455850	3,269473	2,503170	1,809095	1,775962	1,480751	1,389086	1,070849
Prp.Totl	0,229157	0,165329	0,099075	0,075854	0,054821	0,053817	0,044871	0,042094	0,032450

Результати регресійного аналізу

Таблиця И.1

	Value
Multiple R	0,89
Multiple R ²	0,79
Adjusted R ²	0,68
F(20,39)	7,37
p	0,00

Таблиця И.2

	Beta	Std.Err.	B	Std.Err.	t(39)	p-level
Intercept			23256	43066,6	0,53999	0,592274
Var2	-0,09702	0,184828	-9054	17248,6	-0,52494	0,602595
Var3	0,06070	0,154928	3610	9214,4	0,39177	0,697362
Var4	-1,15655	0,228020	-126895	25017,9	-5,07216	0,000010
Var5	0,04275	0,099739	92	213,7	0,42865	0,670534
Var6	-0,38437	0,336033	-13491	11794,4	-1,14383	0,259665
Var7	0,76789	0,356030	81949	37995,6	2,15680	0,037245
Var8	0,29878	0,173321	6317	3664,6	1,72385	0,092656
Var9	0,21382	0,185416	17188	14905,3	1,15317	0,255861
Var10	-0,19293	0,212067	-17032	18721,1	-0,90976	0,368538
Var11	-0,02672	0,103480	-936	3623,1	-0,25821	0,797602
Var12	-0,71241	0,295976	-46859	19468,0	-2,40697	0,020918
Var13	-0,16929	0,142938	-16457	13895,2	-1,18437	0,243433
Var14	0,18115	0,244520	4533	6118,3	0,74084	0,463226
Var15	-0,15488	0,086907	0	0,1	-1,78214	0,082514
Var16	-0,04967	0,216987	-125	545,0	-0,22890	0,820141
Var17	0,07729	0,128136	22550	37383,6	0,60320	0,549870
Var18	-0,04876	0,096976	-116906	232505,2	-0,50281	0,617924
Var19	-0,43767	0,192882	-180411	79507,2	-2,26911	0,028871
Var20	-0,28391	0,102907	-48541	17594,6	-2,75885	0,008787
Var21	0,47813	0,189596	539	213,7	2,52184	0,015869

Таблиця И.3

Після пошагової регресії	Value
Multiple R	0,85
Multiple R?	0,73
Adjusted R?	0,69
F(6,53)	23,29
p	0,00

Таблиця И.4

	Beta	Std.Err.	B	Std.Err.	t(53)	p-level
Intercept			-11864	7532,97	-1,57495	0,121218
Var4	-1,08188	0,122546	-118702	13445,54	-8,82833	0,000000
Var7	0,90266	0,159405	96332	17011,73	5,66267	0,000001
Var12	-0,46671	0,182118	-30698	11978,89	-2,56267	0,013264
Var19	-0,35739	0,127227	-147317	52443,77	-2,80905	0,006943
Var20	-0,19249	0,080002	-32912	13678,43	-2,40609	0,019644
Var21	0,46234	0,117445	521	132,40	3,93661	0,000242

Узагальнюючі показники фізичної складової капіталу

Найменування підприємства	Роки					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Підприємство 4	0,482	0,478	0,466	0,509	0,454	0,459
Підприємство 1	0,454	0,446	0,485	0,484	0,492	0,608
Підприємство 2	0,456	0,459	0,457	0,454	0,437	0,466
Підприємство 3	0,424	0,421	0,395	0,424	0,421	0,397
Підприємство 5	0,432	0,419	0,420	0,425	0,444	0,403
Підприємство 6	0,457	0,462	0,459	0,476	0,490	0,321
Підприємство 7	0,433	0,442	0,442	0,429	0,434	0,435
Підприємство 8	0,447	0,453	0,438	0,434	0,438	0,441
Підприємство 9	0,521	0,533	0,542	0,561	0,567	0,619
Підприємство 10	0,565	0,505	0,498	0,534	0,538	0,542

Таблиця К.2

Узагальнюючі показники фінансової складової капіталу

Найменування підприємства	Роки					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Підприємство 4	0,241	0,235	0,215	0,207	0,233	0,110
Підприємство 1	0,361	0,259	0,320	0,336	0,304	0,299
Підприємство 2	0,217	0,296	0,321	0,290	0,261	0,265
Підприємство 3	0,239	0,227	0,227	0,233	0,255	0,246
Підприємство 5	0,315	0,226	0,250	0,234	0,231	0,211
Підприємство 6	0,197	0,203	0,238	0,233	0,251	0,260
Підприємство 7	0,257	0,260	0,268	0,265	0,243	0,271
Підприємство 8	0,269	0,234	0,216	0,227	0,268	0,237
Підприємство 9	0,284	0,263	0,277	0,299	0,334	0,344
Підприємство 10	0,346	0,292	0,242	0,238	0,239	0,229

Таблиця К.3

Узагальнюючі показники інтелектуальної складової капіталу

Найменування підприємства	Роки					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Підприємство 4	0,385	0,387	0,379	0,385	0,351	0,360
Підприємство 1	0,419	0,385	0,398	0,370	0,410	0,368
Підприємство 2	0,340	0,349	0,345	0,345	0,379	0,368
Підприємство 3	0,356	0,370	0,363	0,358	0,353	0,332
Підприємство 5	0,475	0,416	0,418	0,439	0,471	0,462
Підприємство 6	0,301	0,318	0,327	0,336	0,343	0,356
Підприємство 7	0,357	0,314	0,321	0,332	0,337	0,339
Підприємство 8	0,417	0,397	0,371	0,396	0,420	0,426
Підприємство 9	0,475	0,509	0,444	0,432	0,505	0,546
Підприємство 10	0,402	0,329	0,312	0,365	0,377	0,409

Оцінка рівня компетентності управлінського персоналу

Анкета для оцінки рівня компетентності управлінського персоналу
в банківській установі

Шановні респонденти! У Вашому банку передбачаються організаційні зміни в системі управління (впровадження контролінгу в практичну діяльність), які виступають причиною можливих змін Ваших безпосередніх обов'язків, завдань, функцій, переведення в інший підрозділ або на нову посаду.

Відповідаючи на запитання анкети, намагайтесь бути максимально уважними та щирими. Анкета анонімна, зібрані дані будуть використані тільки в узагальненому вигляді. Будь ласка, повністю прочитайте кожний варіант запитання і обведіть ту відповідь, яка найбільше відповідає стану справ. Заздалегідь вдячні Вам за допомогу!

1. Чи вважаєте Ви за необхідне вдосконалювати систему управління:

- так;
- ні?

2. Чи плануєте Ви здійснювати зміни в системі управління найближчим часом:

- так;
- ні?

3. Чи володієте Ви вміннями організації та впровадження інноваційних продуктів з метою підвищення ефективності управлінської діяльності:

- так;
- ні?

4. Чи вважаєте Ви доцільним впровадження контролінгу як новітньої технології управління та системи підтримки управлінських рішень:

- так;
- ні?

5. Чи маєте Ви навички щодо проведення організаційних змін (робота у проектній програмі, здійснення перерозподілу функціональних обов'язків):

- так;
- ні?

6. Чи здатні Ви чітко встановлювати цілі та визначати пріоритети в процесі управління персоналом:

- так;
- ні?

7. На Вашу думку, персонал готовий до впровадження системи контролінгу в організації:

- так;
- ні?

8. Чи маєте Ви достатні вміння та навички створення робочих груп, необхідних для поетапного впровадження контролінгу:

- так;
- ні?

9. Чи достатній професійний досвід персоналу для успішного виконання покладених на них функцій:

- так;
- ні?

10. Чи вважаєте Ви за необхідне здійснювати навчання персоналу в процесі впровадження контролінгу (проводити семінари та тренінги з метою ознайомлення):

- так;
- ні?

11. Чи вважаєте Ви за необхідне здійснювати попереднє ознайомлення персоналу з документами щодо реалізації програми впровадження контролінгу:

- так;
- ні?

12. На Вашу думку, впровадження системи контролінгу позитивно вплине на діяльність банківської установи:

- так;
- ні?

Анкета для самооцінки рівня компетентності експертів

1. Ваш рівень загальної ерудиції? Оцінити від 1 до 5.

2. Ваш рівень освіти?

Середня освіта – 1.

Середня спеціальна освіта – 2.

Рівень бакалавр – 3.

Рівень магістр – 4.

Наявність наукового ступеня – 5.

3. Досвід роботи в банківській сфері?

До 2-х років – 1.

Від 2-х до 5 – 2.

Від 5 до 10 – 3.

Від 10 до 25 – 4.

Понад 25 років – 5.

4. Ваш рівень теоретичного знання з питань впровадження та функціонування контролінгу в банківській діяльності?

Знання відсутні – 1.

Низький рівень (розповіді колег, співробітників, знайомих) – 2.

Середній рівень (ознайомлення з положеннями контролінгу зі статей в наукових та практичних журналах) – 3.

Достатній рівень (вивчення окремих положень контролінгу, які мають відношення до практичної діяльності) – 4.

Високий рівень (глибокі спеціальні знання) – 5.

5. Ваш рівень практичного використання знань з контролінгу в банківській діяльності?

Не використовуються – 1.

Часткове ознайомлення (впроваджені окремі елементи контролінгу в банківській установі) – 2.

Використання інформації служби контролінгу в процесі роботи – 3.

Виконання окремих контролінгових функцій в процесі роботи – 4.

Питання контролінгу входять в сферу вузької спеціалізації експерта – 5.

Конвертування результатів анкетування в шкалу Раша (Банк 1)

№	Запитання анкети												S1	P1	D1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	9	0,750	1,099
2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	11	0,917	2,398
3	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3	0,250	-1,099
4	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	10	0,833	1,609
5	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
6	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	8	0,667	0,693
7	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	0,833	1,609
8	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
9	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	10	0,833	1,609
10	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	10	0,833	1,609
11	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	10	0,833	1,609
12	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	9	0,750	1,099
13	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
14	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	9	0,750	1,099
15	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	5	0,417	-0,336
16	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	10	0,833	1,609
17	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	9	0,750	1,099
18	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	10	0,833	1,609
S2	17	13	10	17	10	10	9	15	16	16	16	17	166		
P2	0,944	0,722	0,556	0,944	0,556	0,556	0,500	0,833	0,889	0,889	0,889	0,944		0,769	
D2	-2,833	-0,956	-0,223	-2,833	-0,223	-0,223	0,000	-1,609	-2,079	-2,079	-2,079	-2,833			1,200

Конвертування результатів анкетування в шкалу Раша (Банк 2)

№	Запитання анкети												S1	P1	D1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	11	0,917	2,398
3	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	7	0,583	0,336
4	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
5	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
6	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
7	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
8	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
9	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
10	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
11	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
12	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	11	0,917	2,398
13	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
14	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
15	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
16	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
17	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
18	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
S2	17	16	16	17	16	15	12	17	17	17	17	17	194		
P2	0,944	0,889	0,889	0,944	0,889	0,833	0,667	0,944	0,944	0,944	0,944	0,944		0,898	
D2	-2,833	-2,079	-2,079	-2,833	-2,079	-1,609	-0,693	-2,833	-2,833	-2,833	-2,833	-2,833			2,177

Конвертування результатів анкетування в шкалу Раша (Банк 3)

№	Зайтання анкети												S1	P1	D1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	9	0,750	1,099
2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	11	0,917	2,398
3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0,167	-1,609
4	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	10	0,833	1,609
5	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
6	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	8	0,667	0,693
7	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	0,833	1,609
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1,000	0
9	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	9	0,750	1,099
10	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	9	0,750	1,099
11	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	9	0,750	1,099
12	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	9	0,750	1,099
13	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
14	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	9	0,750	1,099
15	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	5	0,417	-0,336
16	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	10	0,833	1,609
17	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	9	0,750	1,099
18	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	10	0,833	1,609
S2	17	13	10	17	11	8	9	15	16	16	14	17	163		
P2	0,944	0,722	0,556	0,944	0,611	0,444	0,500	0,833	0,889	0,889	0,778	0,944		0,755	
D2	-2,833	-0,956	-0,223	-2,833	-0,452	0,223	0,000	-1,61	-2,079	-2,079	-1,253	-2,833			1,123

Конвертування результатів анкетування в шкалу Раша (Банк 4)

№	Запитання анкети												S1	P1	D1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	11	0,917	2,398
3	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	4	0,333	-0,69
4	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
5	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
6	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
7	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
8	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
9	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	10	0,833	1,609
10	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
11	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
12	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	11	0,917	2,398
13	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
14	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
15	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	9	0,750	1,099
16	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	10	0,833	1,609
17	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
18	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
S2	17	16	14	17	16	15	11	16	16	16	16	17	187		
P2	0,944	0,889	0,778	0,944	0,889	0,833	0,611	0,889	0,889	0,889	0,889	0,944		0,866	
D2	-2,83	-2,079	-1,253	-2,833	-2,079	-1,609	-0,452	-2,079	-2,079	-2,079	-2,079	-2,833			1,864

Конвертування результатів анкетування в шкалу Раша (Банк 5)

№	Запитання анкети												S1	P1	D1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	9	0,750	1,099
2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	11	0,917	2,398
3	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	3	0,250	-1,09
4	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	10	0,833	1,609
5	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
6	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	9	0,750	1,099
7	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
8	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
9	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	10	0,833	1,609
10	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
11	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	10	0,833	1,609
12	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	10	0,833	1,609
13	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
14	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	10	0,833	1,609
15	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	8	0,667	0,693
16	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	10	0,833	1,609
17	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	10	0,833	1,609
18	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	10	0,833	1,609
S2	17	16	12	17	10	10	12	16	16	16	16	17	175		
P2	0,944	0,889	0,667	0,944	0,556	0,556	0,667	0,889	0,889	0,889	0,889	0,944		0,810	
D2	-2,833	-2,079	-0,693	-2,833	-0,223	-0,223	-0,693	-2,079	-2,079	-2,079	-2,079	-2,833			1,451

Конвертування результатів анкетування в шкалу Раша (Банк 6)

№	Запитання анкети												S1	P1	D1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	9	0,750	1,099
2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	11	0,917	2,398
3	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0,167	-1,609
4	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	10	0,833	1,609
5	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
6	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	8	0,667	0,693
7	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
8	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
9	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	10	0,833	1,609
10	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
11	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	10	0,833	1,609
12	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	10	0,833	1,609
13	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
14	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	10	0,833	1,609
15	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	7	0,583	0,336
16	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	10	0,833	1,609
17	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	10	0,833	1,609
18	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	10	0,833	1,609
S2	17	16	12	17	10	10	9	16	16	16	16	17	172		
P2	0,944	0,889	0,667	0,944	0,556	0,556	0,500	0,889	0,889	0,889	0,889	0,944		0,796	
D2	-2,833	-2,079	-0,693	-2,833	-0,223	-0,223	0,000	-2,079	-2,079	-2,079	-2,079	-2,833			1,363

Конвертування результатів анкетування в шкалу Раша (Банк 7)

№	Запитання анкети												S1	P1	D1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	11	0,917	2,398
3	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0,167	-1,61
4	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
5	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
6	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	0,833	1,609
7	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
8	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
9	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	10	0,833	1,609
10	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
11	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
12	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	11	0,917	2,398
13	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
14	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
15	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	8	0,667	0,693
16	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	10	0,833	1,609
17	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
18	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
S2	17	16	12	17	15	14	11	16	16	16	16	17	183		
P2	0,944	0,889	0,667	0,944	0,833	0,778	0,611	0,889	0,889	0,889	0,889	0,944		0,847	
D2	-2,83	-2,079	-0,693	-2,833	-1,61	-1,253	-0,45	-2,079	-2,08	-2,079	-2,08	-2,833			1,713

Конвертування результатів анкетування в шкалу Раша (Банк 8)

№	Запитання анкети												S1	P1	D1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	11	0,917	2,398
3	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	4	0,333	-0,693
4	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
5	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
6	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
7	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
8	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
9	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	10	0,833	1,609
10	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
11	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
12	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	11	0,917	2,398
13	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
14	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
15	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	8	0,667	0,693
16	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	10	0,833	1,609
17	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
18	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	0,917	2,398
S2	17	16	14	17	16	14	11	16	16	16	16	17	186		
P2	0,944	0,889	0,778	0,944	0,889	0,778	0,611	0,889	0,889	0,889	0,889	0,944		0,861	
D2	-2,83	-2,08	-1,25	-2,833	-2,079	-1,253	-0,452	-2,079	-2,079	-2,079	-2,079	-2,833			1,825

Таблиця П.1

Кореляційна матриця показників аналізу кредитних операцій банку

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16
K1	1,00	0,063	0,356	0,312	0,033	-0,65	0,51	-0,04	0,041	0,22	0,23	0,072	0,082	0,19	0,42	-0,07
K2	0,063	1,00	-0,06	-0,36	-0,20	0,19	-0,31	-0,68	0,68	0,11	-0,15	-0,28	-0,38	-0,02	0,29	0,19
K3	0,356	-0,06	1,00	0,41	-0,06	-0,23	0,29	0,43	-0,43	0,29	0,39	0,23	0,27	-0,02	0,29	-0,37
K4	0,312	-0,36	0,41	1,00	0,36	-0,03	0,49	0,35	-0,35	0,53	0,80	0,36	0,52	0,15	0,23	-0,19
K5	0,033	-0,20	-0,06	0,36	1,00	-0,09	0,14	0,05	-0,05	-0,23	0,17	0,021	0,06	-0,08	-0,4	-0,14
K6	-0,65	0,19	-0,23	-0,03	-0,09	1,00	-0,62	-0,05	0,053	0,14	0,03	-0,16	-0,04	-0,14	-0,2	0,036
K7	0,51	-0,31	0,29	0,49	0,14	-0,62	1,00	0,22	-0,22	0,16	0,37	0,56	0,39	0,17	0,34	-0,17
K8	-0,04	-0,68	0,43	0,35	0,05	-0,05	0,22	1,00	-1,00	-0,02	0,21	0,25	0,26	-0,12	-0,2	-0,32
K9	0,041	0,68	-0,43	-0,35	-0,05	0,053	-0,22	-1,00	1,00	0,02	-0,21	-0,25	-0,26	0,12	0,24	0,32
K10	0,22	0,11	0,29	0,53	-0,23	0,14	0,16	-0,02	0,02	1,00	0,63	0,40	0,14	0,12	0,44	0,006
K11	0,23	-0,15	0,39	0,80	0,17	0,03	0,37	0,21	-0,21	0,63	1,00	0,61	0,12	-0,01	0,23	-0,15
K12	0,072	-0,28	0,23	0,36	0,021	-0,16	0,56	0,25	-0,25	0,40	0,61	1,00	0,004	-0,02	0,044	-0,07
K13	0,082	-0,38	0,27	0,52	0,06	-0,04	0,39	0,26	-0,26	0,14	0,12	0,004	1,00	0,34	0,46	-0,16
K14	0,19	-0,02	-0,02	0,15	-0,08	-0,14	0,17	-0,12	0,12	0,12	-0,01	-0,02	0,34	1,00	0,32	0,74
K15	0,42	0,29	0,29	0,23	-0,4	-0,2	0,34	-0,2	0,24	0,44	0,23	0,044	0,46	0,32	1,00	0,03
K16	-0,07	0,19	-0,37	-0,19	-0,14	0,036	-0,17	-0,32	0,32	0,006	-0,15	-0,07	-0,16	0,74	0,03	1,00

Таблиця П.2

Кореляційна матриця показників аналізу операцій із залучення коштів

	K17	K18	K19	K20	K21	K22	K23	K24	K25	K26	K27	K28	K29	K30	K31	K32
K17	1,00	-0,08	0,44	-0,71	0,25	-0,09	0,55	0,24	-0,05	0,40	0,40	-0,09	0,23	0,28	0,44	0,28
K18	-0,08	1,00	-0,78	0,64	-0,21	0,80	-0,4	-0,8	0,93	-0,64	-0,58	0,94	0,79	0,57	0,62	0,10
K19	0,44	-0,78	1,00	-0,84	0,17	-0,78	0,57	0,79	-0,69	0,69	0,74	-0,77	-0,50	-0,4	-0,23	-0,17
K20	-0,71	0,64	-0,84	1,00	-0,24	0,65	-0,6	-0,7	0,55	-0,68	-0,79	0,62	0,35	0,27	0,042	-0,26
K21	0,25	-0,21	0,17	-0,24	1,00	0,018	0,076	0,35	-0,08	0,36	-0,24	-0,03	-0,08	0,13	-0,19	0,18
K22	-0,09	0,80	-0,78	0,65	0,018	1,00	-0,47	-0,8	0,74	-0,59	-0,59	0,80	0,73	0,68	0,25	0,29
K23	0,55	-0,4	0,57	-0,6	0,076	-0,47	1,00	0,63	-0,42	0,54	0,42	-0,44	-0,22	-0,08	0,26	-0,02
K24	0,24	-0,8	0,79	-0,7	0,35	-0,8	0,63	1,00	-0,64	0,77	0,56	-0,67	-0,61	-0,41	-0,27	-0,08
K25	-0,05	0,93	-0,69	0,55	-0,08	0,74	-0,42	-0,64	1,00	-0,58	-0,47	0,97	0,71	0,44	0,58	0,12
K26	0,40	-0,64	0,69	-0,68	0,36	-0,59	0,54	0,77	-0,58	1,00	0,44	-0,59	-0,51	-0,11	-0,24	-0,06
K27	0,40	-0,58	0,74	-0,79	-0,24	-0,59	0,42	0,56	-0,47	0,44	1,00	-0,59	-0,36	-0,38	-0,13	0,22
K28	-0,09	0,94	-0,77	0,62	-0,03	0,80	-0,44	-0,67	0,97	-0,59	-0,59	1,00	0,74	0,54	0,53	0,13
K29	0,23	0,79	-0,50	0,35	-0,08	0,73	-0,22	-0,61	0,71	-0,51	-0,36	0,74	1,00	0,61	0,64	0,16
K30	0,28	0,57	-0,4	0,27	0,13	0,68	-0,08	-0,41	0,44	-0,11	-0,38	0,54	0,61	1,00	0,31	0,25
K31	0,44	0,62	-0,23	0,042	-0,19	0,25	0,26	-0,27	0,58	-0,24	-0,13	0,53	0,64	0,31	1,00	0,04
K32	0,28	0,10	-0,17	-0,26	0,18	0,29	-0,02	-0,08	0,12	-0,06	0,22	0,13	0,16	0,25	0,04	1,00

**Кореляційна матриця показників аналізу розрахунково-касового
обслуговування банку**

	К33	К34	К35	К36	К37	К38
К33	1.0000	-1,0000	0,05090	0,38751	-0,27396	-0,23691
К34	-1,0000	1.0000	-0,05085	-0,38750	0,27392	0,23689
К35	0,05090	-0,05085	1.0000	0,645368	0,261643	-0,287312
К36	0,38751	-0,38750	0,645368	1.0000	0,316489	0,087775
К37	-0,27396	0,27392	0,261643	0,316489	1.0000	0,306751
К38	-0,23691	0,23689	-0,287312	0,087775	0,306751	1.0000

Таблиця П.4

Кореляційна матриця показників аналізу валютних операцій банку

	К39	К40	К41	К42	К43	К44	К45	К46	К47	К48
К39	1.000	0,3354	0,8997	0,9282	0,2487	0,1529	-0,0099	0,0694	-0,2388	0,3068
К40	0,3354	1,000	0,6057	0,4343	0,7251	0,3507	-0,1792	0,0769	-0,2443	0,1023
К41	0,8997	0,6057	1,000	0,8420	0,4430	0,2799	-0,0784	0,1156	-0,2803	0,3049
К42	0,9282	0,4343	0,8420	1,000	0,1592	0,1763	0,0401	-0,0107	-0,2355	0,2108
К43	0,2487	0,7251	0,4430	0,1592	1,000	0,2840	-0,0712	0,2098	-0,2399	0,1681
К44	0,1529	0,3507	0,2799	0,1763	0,2840	1,000	0,1195	0,3553	0,1066	0,2046
К45	-0,0099	-0,1792	-0,0784	0,0401	-0,0712	0,1195	1,000	0,1456	0,0035	0,0074
К46	0,0694	0,0769	0,1156	-0,0107	0,2098	0,3553	0,1456	1,000	0,2340	0,8728
К47	-0,2388	-0,2443	-0,2803	-0,2355	-0,2399	0,1066	0,0035	0,2340	1,000	0,1175
К48	0,3068	0,1023	0,3049	0,2108	0,1681	0,2046	0,0074	0,8728	0,1175	1,000

Таблиця П.5

**Кореляційна матриця показників аналізу операцій банку з цінними
паперами**

	К49	К50	К51	К52	К53	К54	К55	К56	К57
К49	1,000	-0,102	0,2229	-0,159	0,0848	0,1161	0,3209	-0,0802	0,1604
К50	-0,102	1,000	0,0505	-0,036	0,0798	0,0895	-0,2359	0,0842	0,0157
К51	0,2229	0,0505	1,000	-0,011	-0,0705	0,6343	0,2655	0,0139	0,7673
К52	-0,159	-0,036	-0,011	1,000	0,0574	0,0203	0,1296	0,0195	0,0186
К53	0,0848	0,0798	-0,0705	0,0574	1,000	-0,2765	0,0495	0,6733	-0,1460
К54	0,1161	0,0895	0,6343	0,0203	-0,2765	1,000	0,2769	0,0123	0,7893
К55	0,3209	-0,2359	0,2655	0,1296	0,0495	0,2769	1,000	0,0015	0,2779
К56	-0,0802	0,0842	0,0139	0,0195	0,6733	0,0123	0,0015	1,000	0,01145
К57	0,1604	0,0157	0,7673	0,0186	-0,1460	0,7893	0,2779	0,01145	1,000

Таблиця Р.1

**Матриця факторних навантажень показників
кредитних операцій**

Показни- ки	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4	Фактор 5	Фактор 6
К1	0,123797	0,228326	0,796593	-0,035866	0,137251	-0,270246
К2	-0,01900	-0,014424	-0,085573	0,166647	-0,175125	-0,894968
К3	0,262046	0,767689	0,242759	0,145700	0,157744	0,065354
К4	0,582300	0,245667	0,111368	-0,426352	0,532203	0,169760
К5	-0,05608	0,029192	0,076511	-0,964303	-0,010171	0,071163
К6	0,121212	-0,018256	-0,938858	-0,008703	0,057333	-0,119651
К7	0,351023	0,024229	0,742068	-0,105839	0,262911	0,288398
К8	0,087094	0,431668	-0,028158	0,032559	0,055742	0,798290
К10	0,836040	0,126276	-0,070057	0,155709	0,236304	-0,238766
К12	0,784049	-0,038091	0,244511	0,013540	-0,197602	0,373474
К13	0,006721	0,088866	0,062838	-0,028058	0,917775	0,270926
К15	0,223253	0,055872	0,325067	0,442587	0,623235	-0,398573
К16	0,067677	-0,796408	-0,007716	0,149301	-0,014657	-0,153804

Таблиця Р.2

Результати факторного аналізу

Фактори	Власне значення фактора	Доля загальної дисперсії, %	Кумулятивне власне значення	Кумулятивна дисперсія, %
1	3,728258	28,67891	3,72826	28,67891
2	2,289126	17,60866	6,01738	46,28757
3	1,662334	12,78719	7,67972	59,07476
4	1,223428	9,41099	8,90315	68,48574
5	1,146142	8,81648	10,04929	77,30222
6	1,046198	8,04768	11,09549	85,34990

Матриця факторних навантажень показників операцій із залучення коштів

Показники	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4
K17	0,482415	-0,787779	0,023072	0,003527
K21	0,195670	-0,201824	-0,859566	-0,158231
K23	0,716188	-0,390694	0,229475	-0,292229
K25	-0,799520	-0,432332	0,083516	0,007550
K26	0,827232	-0,070342	-0,267065	-0,218723
K27	0,736186	-0,014470	0,404357	0,432656
K30	-0,371634	-0,635462	-0,316127	-0,031700
K31	-0,270802	-0,743923	0,465950	-0,244059
K32	0,035400	-0,426366	-0,242198	0,822988

Таблиця Р.4

Результати факторного аналізу

Фактори	Власне значення фактора	Доля загальної дисперсії, %	Кумулятивне власне значення	Кумулятивна дисперсія, %
1	2,862152	31,80169	2,862152	31,80169
2	2,145058	23,83398	5,007211	55,63568
3	1,409552	15,66169	6,416763	71,29737
4	1,083415	12,03794	7,500178	83,33531

Таблиця Р.5

Матриця факторних навантажень показників РКО банку

Показники	Фактор 1	Фактор 2
K34	-0,354002	0,663597
K35	0,854010	-0,031461
K36	0,913934	0,046237
K37	0,422346	0,753512
K38	-0,134750	0,732595

Таблиця Р.6

Результати факторного аналізу

Фактори	Власне значення фактора	Доля загальної дисперсії, %	Кумулятивне власне значення	Кумулятивна дисперсія, %
1	1,886460	37,72919	1,886460	37,72919
2	1,547965	34,95930	3,434425	72,68849

Матриця факторних навантажень показників валютних операцій

Показники	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3
К39	0,732370	-0,104621	0,153333
К40	0,758019	-0,234407	-0,143580
К44	0,560341	0,493697	0,035724
К45	-0,095150	0,406479	0,880320
К47	-0,314250	0,733613	-0,430766
К48	0,490436	0,503395	-0,153096

Таблиця Р.8

Результати факторного аналізу

Фактори	Власне значення фактора	Доля загальної дисперсії, %	Кумулятивне власне значення	Кумулятивна дисперсія, %
1	1,773275	29,55458	1,773275	29,55458
2	1,266448	24,10747	3,039723	53,66205
3	1,029363	18,15605	4,069086	71,81810

Таблиця Р.9

Матриця факторних навантажень показників операцій з цінними паперами

Показники	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4
К49	0,444453	0,248158	0,425595	-0,492677
К50	-0,127867	0,079939	-0,761340	-0,161245
К51	0,762662	0,276231	-0,315725	-0,004674
К52	-0,015197	0,097702	0,059801	0,893534
К53	-0,420266	0,830793	0,086990	-0,062235
К54	0,787442	0,130925	-0,409113	0,113724
К55	0,566171	0,338224	0,463934	0,190311
К56	-0,306404	0,831236	-0,167227	0,025973

Таблиця Р.10

Результати факторного аналізу

Фактори	Власне значення фактора	Доля загальної дисперсії, %	Кумулятивне власне значення	Кумулятивна дисперсія, %
1	2,006894	25,08618	2,006894	25,08618
2	1,666529	20,83161	3,673423	45,91778
3	1,282169	16,02711	4,955592	61,94489
4	1,120856	14,01070	6,076447	75,95559

Матриця евклідових відстаней (кредитні операції)

№	K1	K2	K3	K5	K6	K7	K8	K10	K12	K13	K16	Сума евклідових відстаней
1	0,0000	8,5479	7,0894	8,6836	11,3464	6,2097	9,0113	7,7921	8,5101	8,4638	9,1319	84,7862
2	8,5479	0,0000	9,0992	9,6898	7,9124	10,0938	11,4513	8,3314	10,0076	10,3590	7,9048	93,3971
3	7,0894	9,0992	0,0000	9,0782	9,7794	7,4284	6,6936	7,4675	7,7282	7,5546	10,3553	82,2737
4	8,6836	9,6898	9,0782	0,0000	9,2265	8,1673	8,6171	9,8084	8,7405	8,5641	9,4421	90,0177
5	11,3464	7,9124	9,7794	9,2265	0,0000	11,2578	9,0666	8,1875	9,5063	9,0097	8,6722	93,9647
6	6,2097	10,0938	7,4284	8,1673	11,2578	0,0000	7,7835	8,0916	5,8671	6,8535	9,5595	81,3123
7	9,0113	11,4513	6,6936	8,6171	9,0666	7,7835	0,0000	8,9254	7,6546	7,6211	10,1399	86,9643
8	7,7921	8,3314	7,4675	9,8084	8,1875	8,0916	8,9254	0,0000	6,8207	8,1885	8,8032	82,4161
9	8,5101	10,0076	7,7282	8,7405	9,5063	5,8671	7,6546	6,8207	0,0000	8,8136	9,1295	82,7782
10	8,4638	10,3590	7,5546	8,5641	9,0097	6,8535	7,6211	8,1885	8,8136	0,0000	9,5203	84,9483
11	9,1319	7,9048	10,3553	9,4421	8,6722	9,5595	10,1399	8,8032	9,1295	9,5203	0,0000	92,6587

Таблиця С.2

Матриця евклідових відстаней (операції із залучення коштів)

№	K17	K21	K23	K25	K26	K27	K31	K32	Сума евклідо- вих відстаней
1	0,000	7,661	5,907	9,041	6,818	6,847	6,635	7,482	50,389
2	7,661	0,000	8,491	9,159	7,066	9,834	9,648	7,998	59,857
3	5,907	8,491	0,000	10,536	6,018	6,700	7,582	8,917	54,151
4	9,041	9,159	10,536	0,000	11,116	10,720	5,721	8,291	64,584
5	6,818	7,066	6,018	11,116	0,000	6,631	9,821	9,106	56,576
6	6,847	9,834	6,700	10,720	6,631	0,000	9,368	7,823	57,923
7	6,635	9,648	7,582	5,721	9,821	9,368	0,000	8,657	57,433
8	7,482	7,998	8,917	8,291	9,106	7,823	8,657	0,000	58,274

Таблиця С.3

Матриця евклідових відстаней (розрахунково-касове обслуговування)

№	K 35	K36	K37	K38	Сума евклідо- вих відстаней
1	0	5,259403	7,58893	10,0205	22,86883
2	5,259403	0	7,301633	8,435255	20,99629
3	7,58893	7,301633	0	7,353462	22,24403
4	10,0205	8,435255	7,353462	0	25,80922

Таблиця С.4

Матриця евклідових відстаней
(валютні операції)

№	К 39	К 40	К 45	К 47	Сума евклідових відстаней
1	0	7,200117	8,875279	9,829786	25,90518
2	7,200117	0	9,590412	9,851652	26,64218
3	8,875279	9,590412	0	8,816321	27,28201
4	9,829786	9,851652	8,816321	0	28,49776

Таблиця С.5

Матриця евклідових відстаней
(операції з цінними паперами)

№	К 50	К 51	К 52	К 53	К 54	К 56	
1	0	8,605705	8,988951	8,471991	8,427099	8,451902	42,94565
2	8,605705	0	8,881123	9,137724	5,340743	8,770026	40,73532
3	8,988951	8,881123	0	8,574227	8,741716	8,74503	43,93105
4	8,471991	9,137724	8,574227	0	9,978512	5,048348	41,2108
5	8,427099	5,340743	8,741716	9,978512	0	8,777483	41,26555
6	8,451902	8,770026	8,74503	5,048348	8,777483	0	39,79279

Зміст

Вступ.....	3
Розділ 1. Сутність та зміст технологій управління та місце контролінгу у їх системі.....	7
1.1. Сутність та ключові ознаки технологій управління.....	7
1.2. Основні характеристики контролінгу як технології управління підприємством.....	20
1.3. Визначення сутності контролінгу в банківській діяльності	36
Розділ 2. Теоретичні положення формування системи контролінгу в виробничій та фінансовій сферах	48
2.1. Капітал підприємства як об'єкт контролінгу	48
2.2. Механізм управління капіталом підприємства на засадах контролінгу	71
2.3. Елементи системи контролінгу в банку.....	84
2.4. Етапи впровадження контролінгу в банківську діяльність	96
Розділ 3. Інструментальне забезпечення контролінгу на підприємстві .	114
3.1. Формування складу підконтрольних показників функціонування капіталу підприємства	114
3.2. Відбір індикаторів оперативного попередження проблем як інструмент контролінгу капіталу підприємства	125
3.3. Використання бенчмаркінгу в процесі контролінгу капіталу підприємства	137
3.4. Побудова системи моніторингу функціонування капіталу підприємства	150
Розділ 4. Методичне забезпечення впровадження контролінгу в банківську діяльність.....	170
4.1. Оцінка системи управління банком для визначення можливостей організаційних змін	170
4.2. Оцінка готовності банку до впровадження контролінгу.....	178
4.3. Обґрунтування системи контролінгових показників операційної діяльності банку.....	188
4.4. Формування команди з впровадження контролінгу у діяльність банку.....	205
4.5. Оцінка ефективності формування системи банківського контролінгу	222
Висновки	231
Використана література	235
Додатки.....	297

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

Колодізєв Олег Миколайович
Чмутова Ірина Миколаївна
Азізова Катерина Михайлівна та ін.

КОНТРОЛІНГ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ТА НЕФІНАНСОВИМИ СТРУКТУРАМИ

Монографія

Відповідальний за випуск *Колодізєв О. М.*

Відповідальний редактор *Оленич М. М.*

Редактор *Пушкар І. П.*

Коректор *Маркова Т. А.*

План 2014 р. Поз. № 4-Н.

Підп. до друку 29.12.2014 р. Формат 60 x 90 1/16. Папір офсетний. Друк цифровий.
Ум. друк. арк. 21,75. Обл.-вид. арк. 27,19. Тираж 500 прим. Зам. № 354.

Видавець і виготівник – видавництво ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, пр. Леніна, 9-А

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи
Дк № 481 від 13.06.2001 р.*