

Міністерство освіти і науки України  
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ГІРНИЧИЙ УНІВЕРСИТЕТ

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ  
ІНДИВІДУАЛЬНО-РОЗРАХУНКОВОГО ЗАВДАННЯ  
З ДИСЦИПЛІНИ  
“ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ ”

*освітньо-професійної програми підготовки магістрів  
галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво»  
спеціальності 8.03050801 "Фінанси та кредит"  
магістерських програм «Управління фінансами фінансово-кредитних  
установ»; «Управління фінансами у сфері бізнесу», «Управління фінансами у  
сфері бізнесу»*

Чинний від 2011– 08 – 01

*В и д а н н я   о ф і ц і й н е*

Дніпропетровськ  
Державний ВНЗ «НГУ»  
2012

Методичні рекомендації до виконання Індивідуально-розрахункового завдання з дисципліни “Фінансовий контролінг ” освітньо-професійної програми підготовки магістрів зі спеціальності 8.03050801 - фінанси і кредит /Упорядн.: Лісовенкова І. М. Дніпропетровськ: ДВНЗ «Національний гірничий університет», 2012. – \_\_ с.

Упорядники:

І. М. Лісовенкова, асистент кафедри ЕА і Ф

Затверджено методичною комісією галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво» (протокол № \_\_\_\_ від \_\_\_\_\_) за поданням кафедри економічного аналізу та фінансів (протокол № \_\_\_\_ від \_\_\_\_\_).

Рекомендовано до видання Навчально-методичним управлінням ДВНЗ «НГУ»

## *Загальна характеристика підприємства та аналіз портфелю продукції підприємства.*

ТОВ «Вісма - Дніпро» заснований 30 грудня 2000 року в р. Дніпропетровську, Україна.

Підприємство створене з метою матеріально-технічного забезпечення промислових підприємств України різних сегментів ринку.

Пріоритетним напрямом комерційної діяльності ТОВ «Вісма - Дніпро» є оптовий продаж слюсарного, будівельного, електричного інструменту, вимірювальних приладів, господарського інвентарю, технічного оснащення і спецодягу.

ТОВ «Вісма - Дніпро» забезпечує своїм клієнтам: можливість оплати з відстроченням платежу, взаємозалік; оперативне виконання замовлень, швидке і якісне обслуговування; надання консультацій по оптимальному підбору інструменту для технологічних потреб; надійне і безперебійне постачання найширшим асортиментом інструменту (більше 4000 позицій постійне в наявності на складі); доставку продукції на склад Покупця в найкоротші терміни; гнучку систему знижок, оптимальне поєднання ціни і якості товару.

Підприємство має розвинену комерційну і господарську інфраструктуру: кваліфікований персонал; розвинене складське господарство; спеціалізоване автотранспортне господарство вантажних автомобілів; комп'ютерну мережу.

Реалізована продукція підприємства налічує більше 4000 найменувань, які можна розбити на 7 основних груп: 1) слюсарний інструмент (полотна ножівкові машинні, пили, рубанки); 2) будівельний інструмент (ключі гайкові накидні колінчасті, гайкові ріжкові, трубні, мітчики, викрутки, патрони трьохкулачкові самоцентруючі, плашки, свердла, лещата, диски алмазні круги для каменя, диски шліфувальні.); 3) господарський інвентар (сокири, коси, молотки); 4) спецодяг; 5) вимірювальні прилади (мікрометри, косинці, штангенциркулі, контрольно-вимірювальний); 6) електроінструмент (пневмомолотки відбійні, пневмотромбовки, електроінструмент побутовий,

електроінструмент промисловий, електроінструмент професійний); 7) техоснастка.

Проаналізуємо обсяг продажу по групах продукції ТОВ «Вісма - Дніпро» за 2010 рік.

З рис. 2.1. можна зробити висновок, що в основному обсяг продажу кожної групи продукції однаковий. Але найнижчий обсяг реалізації має група вимірювальних приладів 12%, а найвищий – електроінструмент 19%. Більш детальна інформація про обсяги реалізації продукції компанії наведені в таблицях 2.1, 2.2.

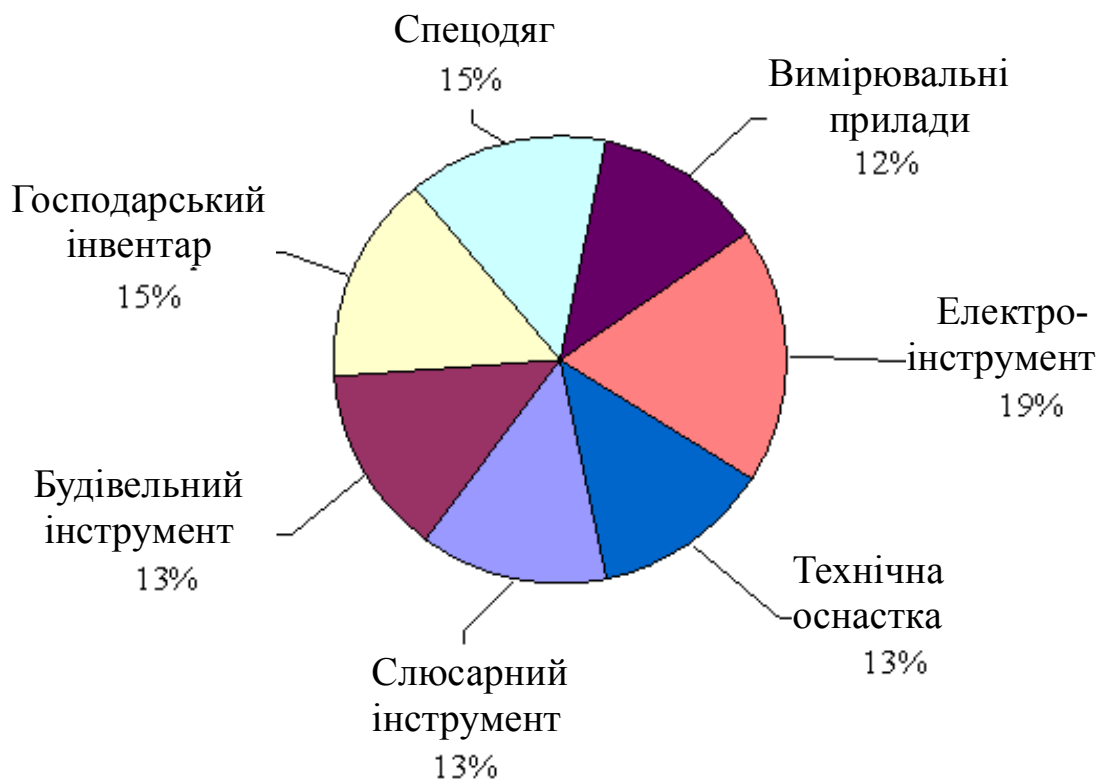


Рисунок 2.1 – Обсяг продажу груп реалізованої продукції ТОВ «Вісма - Дніпро» за 2010 р.

Таблиця 2.1 - Обсяг продажу ТОВ «Вісма - Дніпро» за 2010 рік, шт.

	Найменування продукції	Місяці												Загальні продажі
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Різець токарний відрізний Т5-К10	300	400	490	500	450	380	350	490	510	550	450	400	<b>5270</b>
2	Полотно ножівкове ручне	7800	7950	8000	7850	7950	7500	7000	7950	8200	7900	7800	7500	<b>93400</b>
3	Ручка на молоток	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	<b>18000</b>
4	Топорище	1500	1400	1100	1000	700	800	900	1000	1100	1550	1400	1600	<b>14050</b>
5	Кісся	0	0	0	200	250	280	250	300	320	200	0	0	<b>1800</b>
6	Тесання слюсарні	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	<b>1200</b>
7	Цвяхи меблеві	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	<b>4800</b>
8	Свердло d = 8	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	<b>1200</b>
	<b>Сумма</b>	<b>59580</b>	<b>11700</b>	<b>11850</b>	<b>11690</b>	<b>11650</b>	<b>11450</b>	<b>11060</b>	<b>10600</b>	<b>11840</b>	<b>12230</b>	<b>12300</b>	<b>11750</b>	<b>11600</b>

Таблиця 2.2 - Обсяг продажу ТОВ «Вісма - Дніпро» за 2010 рік, тис. грн.

	Найменування продукції	Місяці												Загальні продажі
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Різець токарний відрізний Т5-К10	4350	5800	7105	7250	6525	5510	5075	7105	7395	7975	6525	5800	<b>76415</b>
2	Полотно ножівкове ручне	5070	5167,5	5200	5102,5	5167,5	4875	4550	5167,5	5330	5135	5070	4875	<b>60710</b>
3	Ручка на молоток	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	<b>27000</b>
4	Топорище	4500	4200	3300	3000	2100	2400	2700	3000	3300	4650	4200	4800	<b>42150</b>
5	Кісся	0	0	0	3000	3750	4200	3750	4500	4800	3000	0	0	<b>27000</b>
6	Тесання слюсарні	42000	42000	42000	42000	42000	42000	42000	42000	42000	42000	42000	42000	<b>504000</b>
7	Цвяхи меблеві	880	880	880	880	880	880	880	880	880	880	880	880	<b>10560</b>
8	Свердло d = 8	530	530	530	530	530	530	530	530	530	530	530	530	<b>6360</b>
	<b>Сумма</b>	<b>59580</b>	<b>60828</b>	<b>61265</b>	<b>64013</b>	<b>63203</b>	<b>62645</b>	<b>61735</b>	<b>65433</b>	<b>66485</b>	<b>66420</b>	<b>61455</b>	<b>61135</b>	<b>754195</b>

Динаміка зміни обсягів реалізації з лінійними трендами представлена на рис. 2.2. – 2.10.

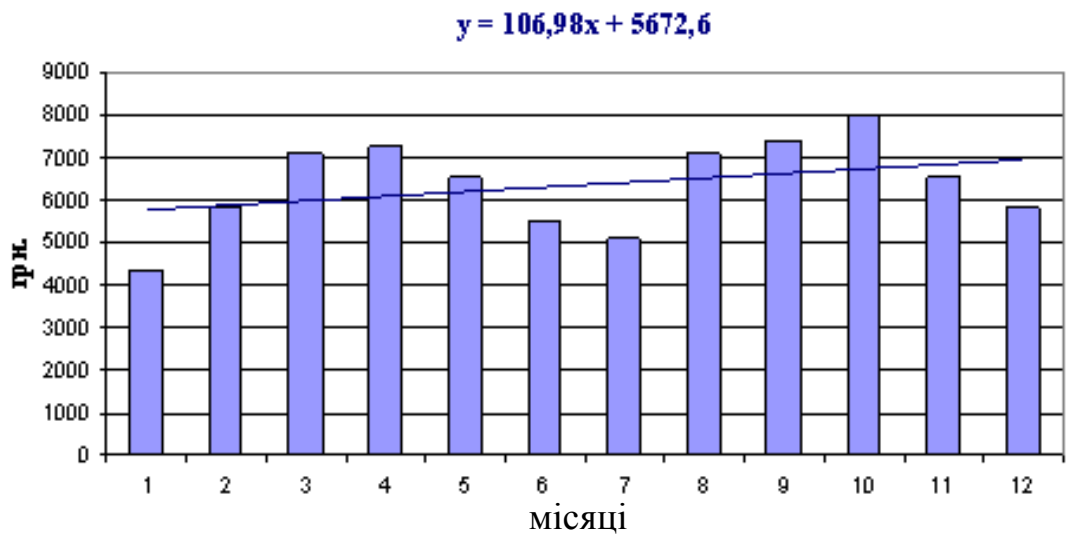


Рис. 2.2 – Обсяги реалізації різців токарних відрізних Т5-К10

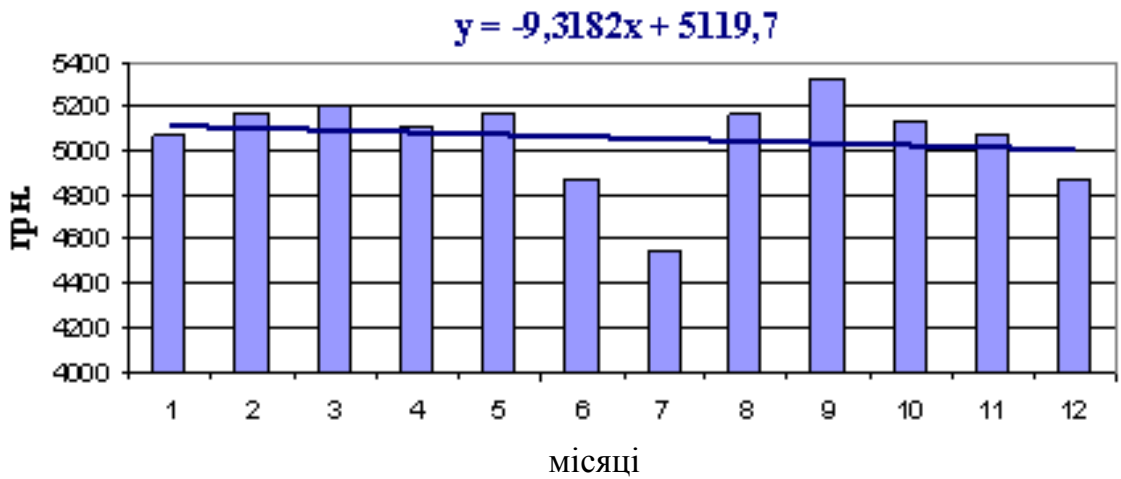


Рис. 2.3 – Обсяги реалізації полотна ножівкового ручного



Рис. 2.4 – Обсяги реалізації ручок на молоток

$$y = 60,315x + 3120,5$$

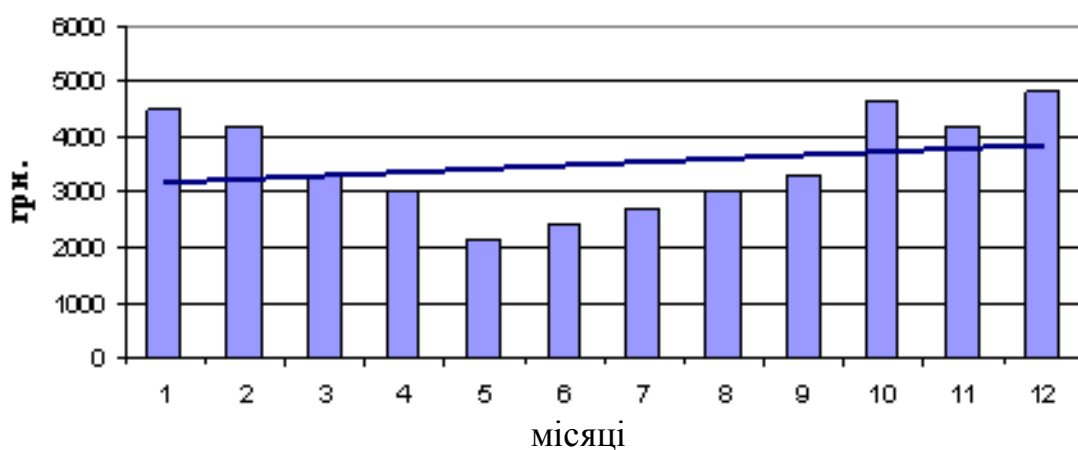


Рис. 2.5 – Обсяги реалізації топорищ

$$y = 111,19x + 1527,3$$

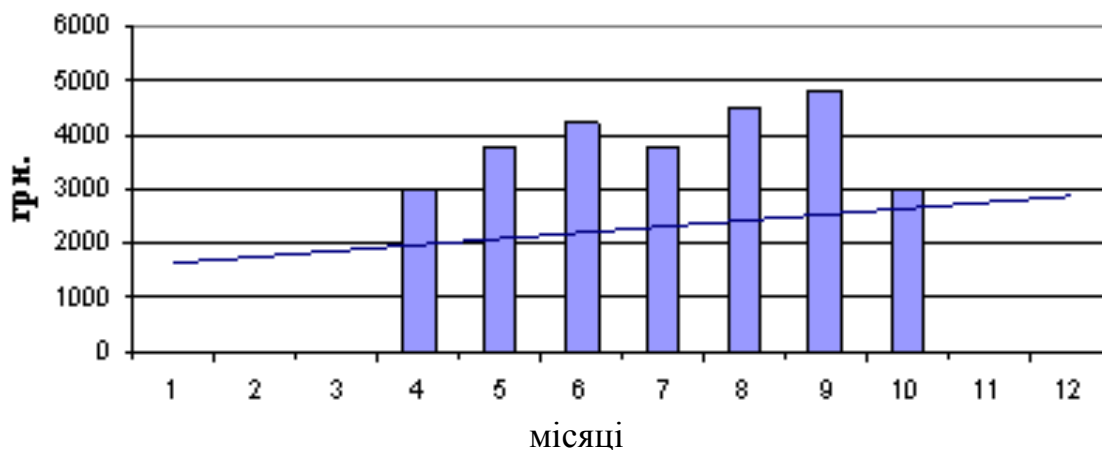


Рис. 2.6 – Обсяги реалізації кісся

$$y = 42000$$

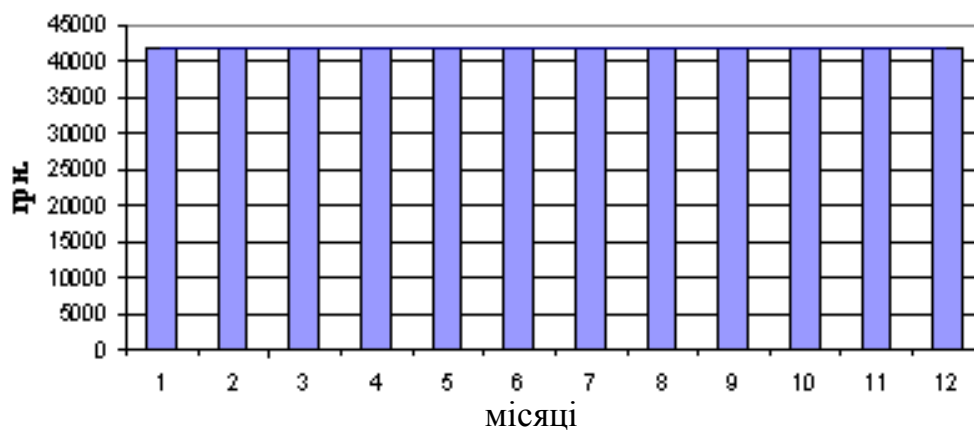


Рис. 2.7 – Обсяги реалізації тесання слюсарних



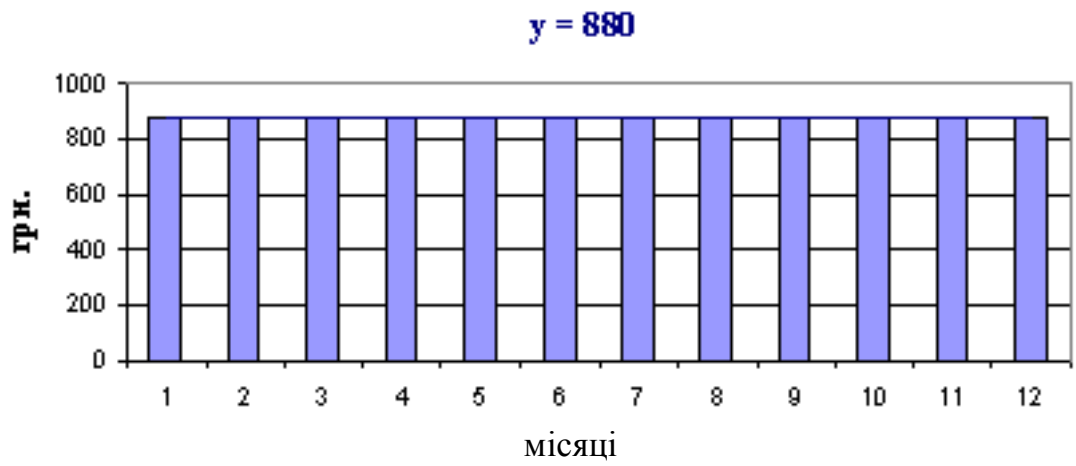


Рис. 2.8 – Обсяги реалізації меблевих цвяхів

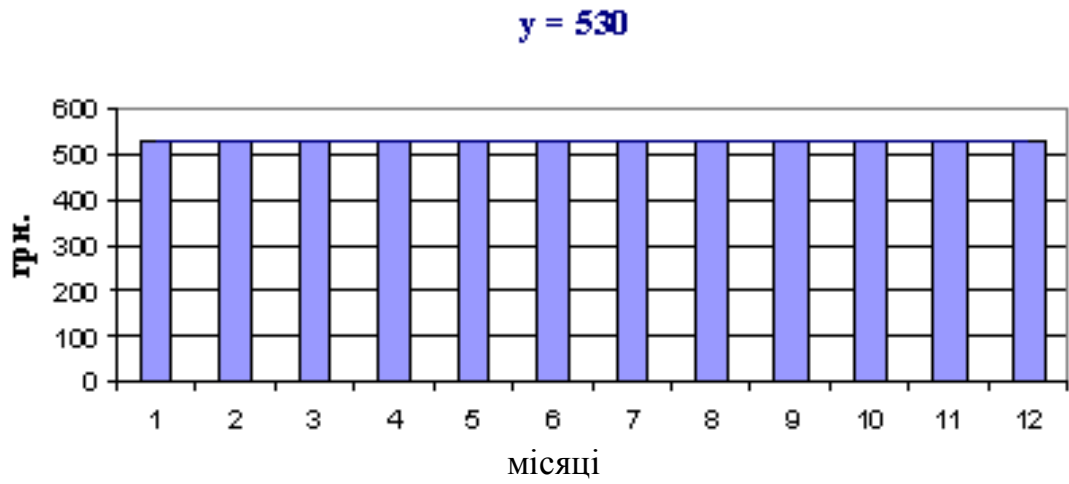


Рис. 2.9 – Обсяги реалізації свердел d=8

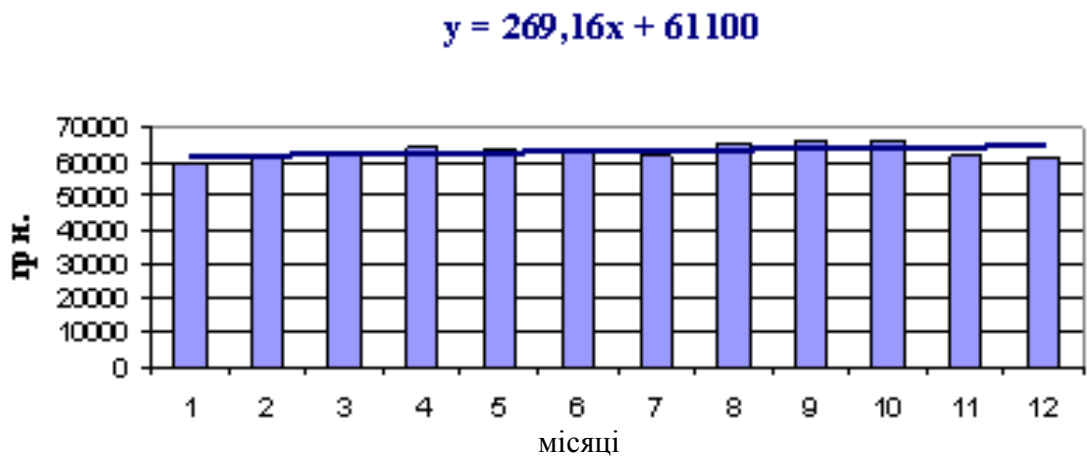


Рис. 2.10 – Загальні обсяги продажу за 2008 рік

Виконаний трендовий аналіз продажу за 2010 рік показує загальну зростаючу тенденцію обсягів реалізації основної продукції фірми з сезонними піками продажу в травні і з серпня по жовтень.

Крім того, звертає на себе увагу тенденція спаду продажу тільки по одній позиції (полотна ножівкового ручного). Таким чином, позитивна тенденція загального продажу підтримується іншими продуктами. Це такі як різці токарні відрізні Т5-К10, топорища і кісся. А продажу ручок на молотки, тесання слюсарних, меблевих цвяхів і свердел залишається стабільним впродовж всього року.

Оскільки достовірна зовнішня інформація про обсяги продажу основних конкурентів за розглянутий період часу відсутня, здійснимий портфельний аналіз підприємства на підставі даних про обсяги продажу (табл. 2.1) і рівнянь лінійних трендів (рис. 2.2 – 2.10).

Для цього визначимо параметр  $K_0$  – питома вага групи продукту в загальному обсязі збуту підприємства впродовж аналізованого року. Параметр  $K_0$  обчислюється по формулі:

$$K = Y_i / Y_0 * 100\% \quad (2.1)$$

где  $Y_i$  - обсяг збуту і-го продукту;

$Y_0$  - загальний збут за розрахунковий період [30].

$$K_1 = 76\,415 / 754\,195 * 100\% = 10,13 \%;$$

$$K_2 = 60\,710 / 754\,195 * 100\% = 8,05 \%;$$

$$K_3 = 27\,000 / 754\,195 * 100\% = 3,58 \%;$$

$$K_4 = 42\,150 / 754\,195 * 100\% = 5,59 \%;$$

$$K_5 = 27\,000 / 754\,195 * 100\% = 3,58 \%;$$

$$K_6 = 504\,000 / 754\,195 * 100\% = 66,83 \%;$$

$$K_7 = 10\,560 / 754\,195 * 100\% = 1,40 \%;$$

$$K_8 = 6\,360 / 754\,195 * 100\% = 0,84 \%;$$

Визначимо параметр  $T$  – питому вагу групи продукту в темпі зміни обсягів збуту підприємства. Параметр  $T$  визначається по формулі:

$$T = b_i / b_0 * 100\% \quad (2.2)$$

де  $b_i$  - розрахункова зміна збуту  $i$ -го продукту (збільшення або спад) порівняно з попереднім розрахунковим періодом, тобто коефіцієнт при  $X$  в рівнянні лінійного тренда;

$b_0$  - розрахункова зміна загального збуту в порівнянні з попереднім розрахунковим періодом, тобто коефіцієнт при  $X$  в рівнянні лінійного тренда загального продажу [31].

$$T1 = 106,98 / 269,16 * 100\% = 39,75 \%$$

$$T2 = -9,3182 / 269,16 * 100\% = -3,46 \%$$

$$T4 = 60,315 / 269,16 * 100\% = 22,41 \%$$

$$T5 = 111,19 / 269,16 * 100\% = 41,31\%$$

Далі, побудуємо графік-матрицю, за допомогою якої проаналізуємо стан портфеля продукції підприємства (рис. 2.11).

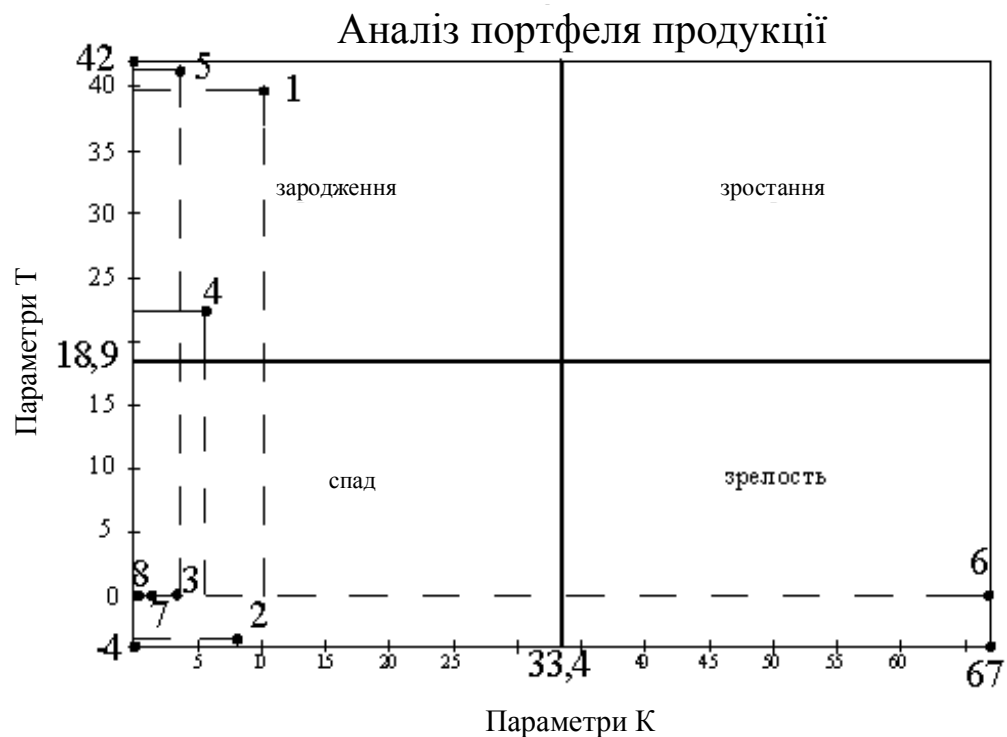


Рисунок 2.11 – Аналіз портфеля продукції підприємства

З рис. 2.11. видно, що портфель продукції даного підприємства не збалансований.

У стадії зрілості життєвого циклу знаходиться продукт 6 (тесання слюсарні). Цей продукт вносить основний внесок в збут підприємства, хоча є

тенденція до зменшення обсягів продажу цього продукту. Цей товар є генератором прибутку. Він здатний дати більше грошей, ніж це необхідно для підтримки власної частки ринку. Для продовження фази зрілості цього продукту і запобігання настанню фази спаду необхідна рекламна підтримка і стимулювання збуту (акції, лотереї і т.д.).

Продукти 1 (різець токарний), 4 (топорище) і 5 (кісся), вносить істотний внесок в загальний збут, динаміка їх продажу позитивна. Ці продукти знаходяться у стадії зростання, що характеризується високим рівнем витрат на виробництво і збут. При відповідній рекламній підтримці дані продукти достатньо перспективні для фірми. У перспективі досягши фази зрілості продажу цих продуктів можуть збільшити свою частинку в загальному збуті і забезпечувати розвиток інших продуктів.

Продукти 2 (полотно ножівкове ручне), 3 (ручка на молоток), 7 (цвяхи меблеві) і 8 (свердло) мають негативну динаміку продажу. З них продукти 3, 7 і 8 вже достатньо довго знаходяться на ринку, а продукт 2 - недавно випущений на ринок. Тому причини їх невігідного положення в портфелі продукції різні: продукти 3,7 і 8 є, швидше за все, невдалим продуктом, що ринок не сприйняв; продукт 2 знаходиться у стадії виведення на ринок і вимагає відповідних маркетингових заходів, щоб перейти в стадію зростання [55,57].

На підприємстві існують наступні способи просування продукції і спілкування з клієнтами: реклама; участь у виставках; персональні продажі.

### ***Аналіз конкурентоспроможності підприємства***

Постачальниками ТОВ «Вісма - Дніпро» є безліч як крупних, так і дрібних виробників інструменту. Основними з них є підприємства КНДР(Китай) ВАТ «Чернігівський інструментальний завод», ВАТ «Львівський інструментальний завод», Артемівський машинобудівний завод «Перемога праці».

Торгівельний Будинок «Харківський інструментальний завод» комплексний постачальник інструменту, що працює по заявках будь-якої складності і номенклатури.

ВАТ «Чернігівський інструментальний завод» один з кращих інструментальних заводів Мінмашпрому [85].

ВАТ «Львівський інструментальний завод» - це одне з найбільших інструментальних підприємств з великим парком вітчизняного і імпортного устаткування по виготовленню різенарізного інструменту.

ВАТ «Артемівський машинобудівний завод «Перемога праці» спеціалізується на випуску продукції по напрямках: виробництво металокерамічних виробів (порошкова металургія); виробництво різців токарних; виробництво горно-різного інструменту; вкладиші (втулки) для підшипників; інструмент гірничо-ріжучий; контакти електричні для з/д транспорту; машини і устаткування для дугової зварки металу; пристосування для ручної дугової зварки; різці.

Процентна характеристика постачальників по обсягу товару, що поставляється, приведена на рис. 2.12. З рис. 2.12. можна зробити висновок, що найкрупнішим постачальником є підприємства КНР (Китай). Вони поставляють 38% всього обсягу продукції, що поставляється. Так само можна сказати, що підприємство працює з часткою дрібних постачальників.

Предметом торгівлі ТОВ «Вісма - Дніпро» є продукти спеціального допоміжного призначення, яких потребують всі виробничо-промислові підприємства. Відповідно, споживачами ТОВ «Вісма - Дніпро» є юридичні особи. Основними з них є ВАТ «Запорізький металургійний комбінат», державне підприємство «Виробниче об'єднання Південний машинобудівний завод ім. А.М.Макарова», ТОВ «Укрмашінструмент», ТОВ «Іріга-центр», корпорація «Агро-союз», ТОВ «Агростандарт», державне підприємство «Укртелеком», ТОВ «Оптіма телеком», державне підприємство «Придніпровської залізниця», ВАТ «ДнепрАЗОТ».

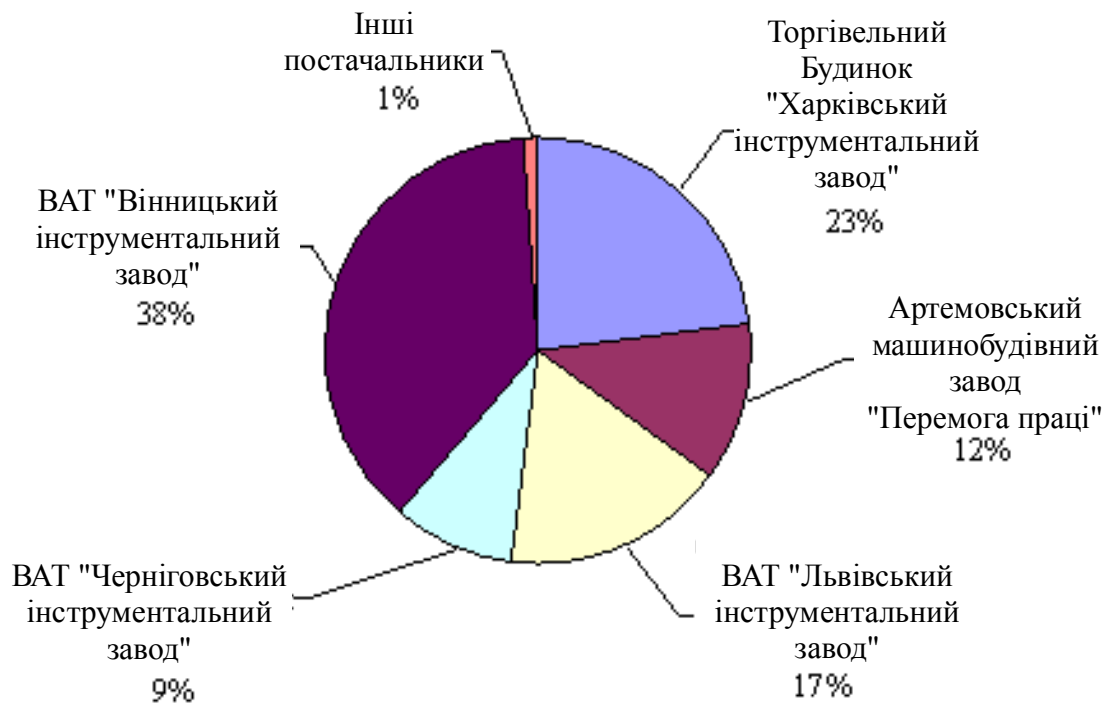


Рисунок 2.12 – Обсяг поставок ТОВ «Вісма - Дніпро» за 2010 р.

ВAT Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» — одне з найкрупніших промислових підприємств України. Його продукція — гарячекатані і холоднокатані рулони — добре відома і має попит у споживачів на внутрішньому ринку і в багатьох країнах світу [61].

Державне підприємство «Виробниче об'єднання Південний машинобудівний завод ім. А.М.Макарова» — один з світових науково-виробничих комплексів, що здійснюють серійне виробництво зразків сучасної ракетно-космічної техніки. Багато хто з них є втіленням науково-конструкторських розробок, аналогів яким за задумом і виконанню немає в світі [63].

ТОВ «Укрмашінструмент» здійснює оптово-роздрібні продажі, бере активну участь в різних тендерах [63].

Основним напрямом діяльності ТОВ «Іріта-центр» є торгівля садово-городнім інвентарем, інструментом, замково-залізними виробами і іншими господарськими товарами.

Корпорація «Агро-союз» реалізує запчастини, комплектуючі і витратні матеріали, автомобільну і сільськогосподарську техніку не тільки вітчизняного, але і імпортного виробництва [81].

«Агростандарт» здійснює виробництво і продаж свіжих овочевих напівфабрикатів [64].

Державне підприємство «Укртелеком» - лідер телекомунікацій України. Підприємство задовольняє потреби підприємств і громадян України в телекомунікаційних послугах високої якості; забезпечує інтереси своїх акціонерів шляхом досягнення високих фінансових результатів діяльності; забезпечує інтереси суспільства в створенні високорозвиненої інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури держави; забезпечує доступність соціально значущих телекомунікаційних послуг для соціально вразливих верств населення .

ТОВ «Оптіма телеком» є оператором телефонного зв'язку. Компанія надає широкий спектр телекомунікаційних послуг, направлений не тільки на зниження витрат на міжміський і міжнародний зв'язок, але і на підвищення якості і зручності у використуванні доступу до міжміського і міжнародного зв'язку.

ВАТ «Дніпр-АЗОТ» входить в десятку провідних підприємств хімічної і нафтохімічної промисловості України по приросту товарної продукції, обсягам прибули і зростанню валового доходу .

Обсяг продажу продукції ТОВ «Вісма - Дніпро», а так само характеристика споживачів по обсягах продукції, що купується, представлені на рис. 2.13. і 2.14.

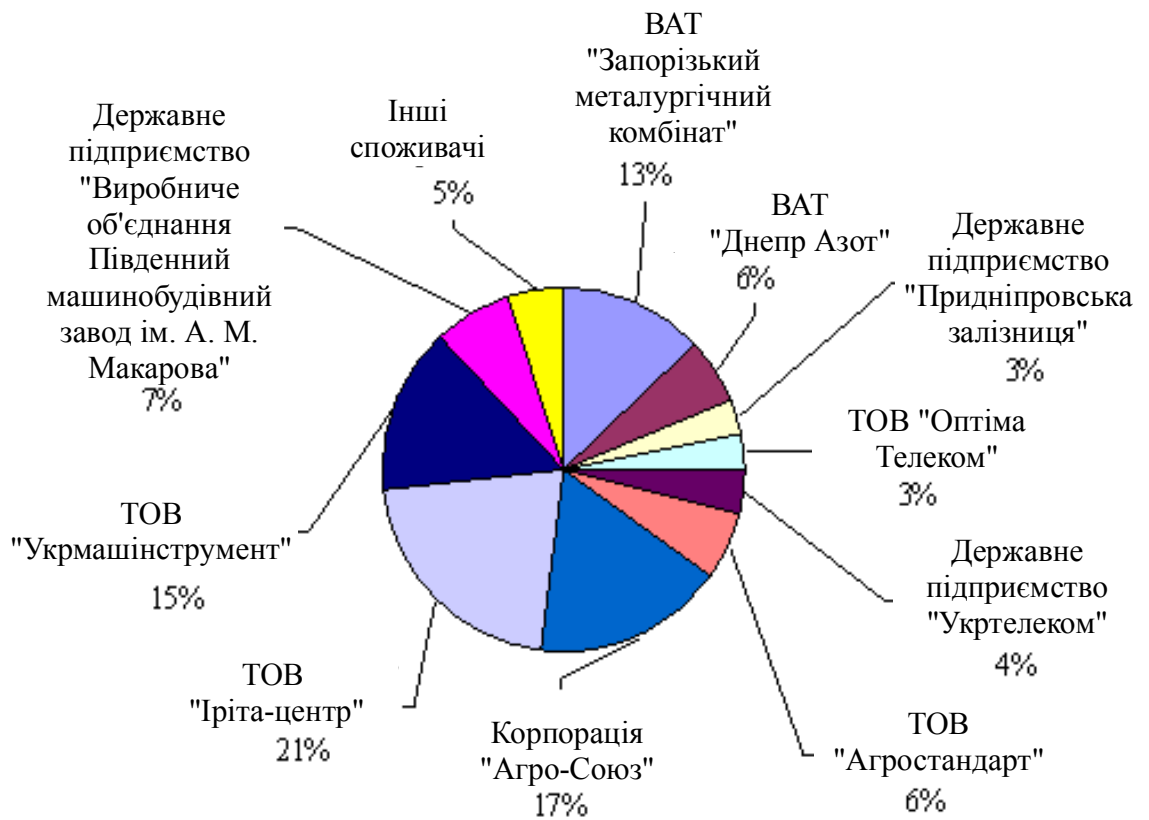


Рисунок 2.13 – Характеристика споживачів по обсягах продукції, що купується

З рис. 2.13 і 2.14. видно, що найкрупнішим споживачем є ТОВ «Іріта-центр» -- 38% від загального обсягу реалізації. Так само можна сказати, про частку дрібних споживачів – 5% від загального обсягу реалізації.



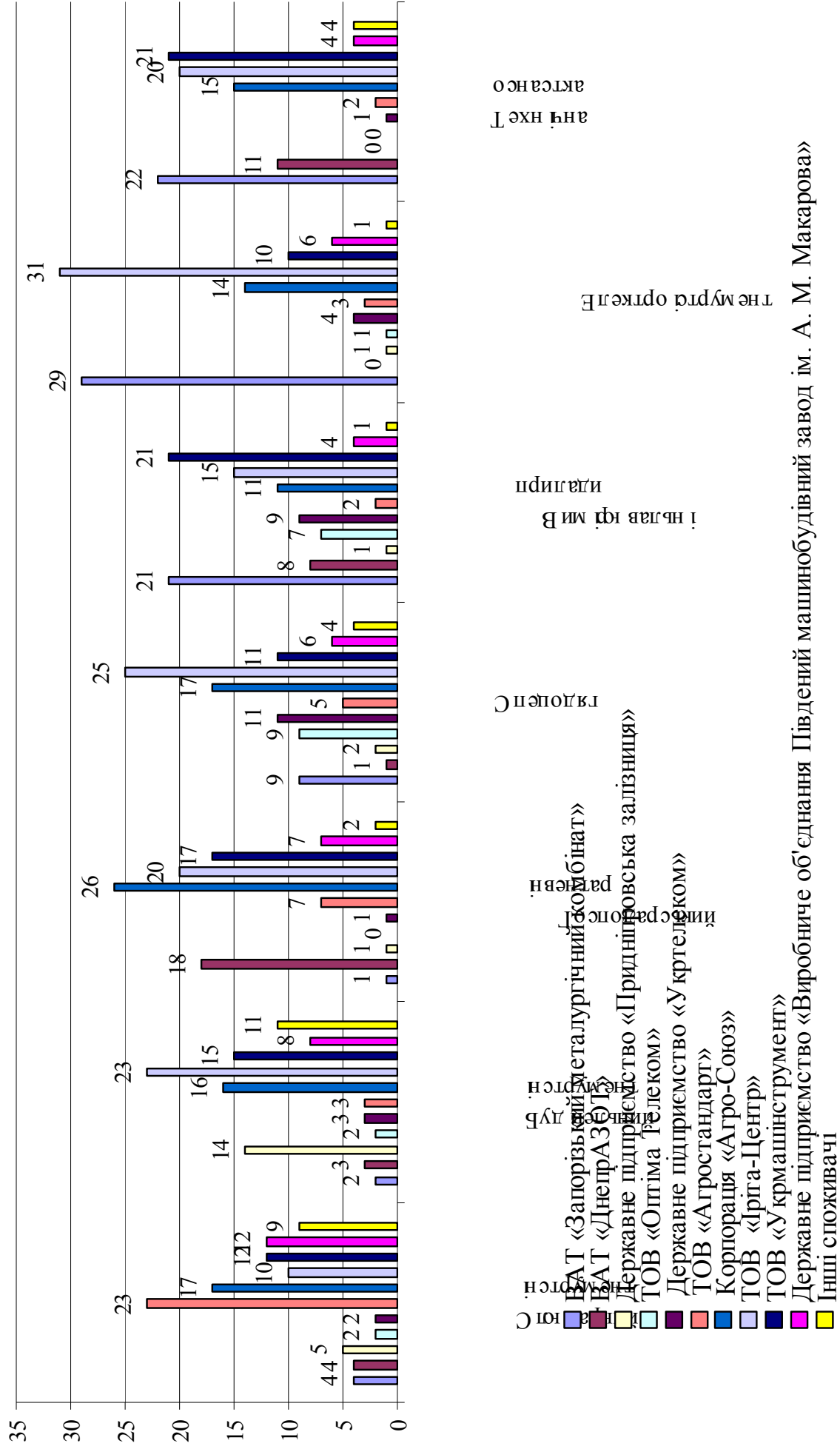


Рис. 2.14 -- Об'єм продажу товару ПП «Дніпропетровський інструментальний завод» за 2008 г.

Конкурентами ТОВ «Вісма - Дніпро», є всі підприємства, що реалізують аналогічну продукцію на ринках України. Основними з них є підприємства, що працюють в безпосередній близькості з компанією, що вивчається. Критеріями вибору основних конкурентів стали характеристики продукції: однакова якість, рівень цін, наявність після-продажного і гарантійного обслуговування, мінімальні терміни виконання замовлення, суміжні постачальники. Це такі як ЗАТ «Агро-спектр», ТОВ «Промснаб», ТОВ «Техінструменткомплект».

ЗАТ «Агро-спектр» з 1994 р. займається комплексним постачанням підприємств України метало- і деревообробним інструментом. В даний час займає гідне місце серед лідерів на ринку інструменту Придніпровського регіону України.

Підприємство має могутню комерційну і господарську інфраструктуру: філіали на території Росії; розвинене складське господарство, що включає механізовані склади, метало-базу із залізничними під'їзними коліями; спеціалізоване автотранспортне господарство вантажних і легкових автомобілів; могутню комп'ютерну мережу.

ТОВ «Промснаб», що спеціалізується на комплексному постачанні машинобудівних, гірничодобувних, металургійних підприємств і підприємств енергетичного комплексу всім необхідним в процесі їх діяльності інструментом.

Підприємство займається прямими поставками з Німеччини, Франції, Англії, Чехії, Польщі, Індії, Китаю і країн СНД, дозволяючи забезпечити безперебійні поставки якісного інструменту за доступними цінами.

Реалізована продукція: інструмент абразивний, контрольно-вимірювальний, слюсарно-монтажний, твердосплавний, електричний (електроінструмент), пневмоінструмент, ключі гайкові накидні колінчасті, гайкові ріжкові, трубні, мітчики, мікрометри, викрутки, патрони трьохкулачкові самоцентруючі, плашки, пневмомолотки відбійні, пневмотрамбовки, полотна ножівкові машинні, свердла, лещата, косинці, штангенциркулі .

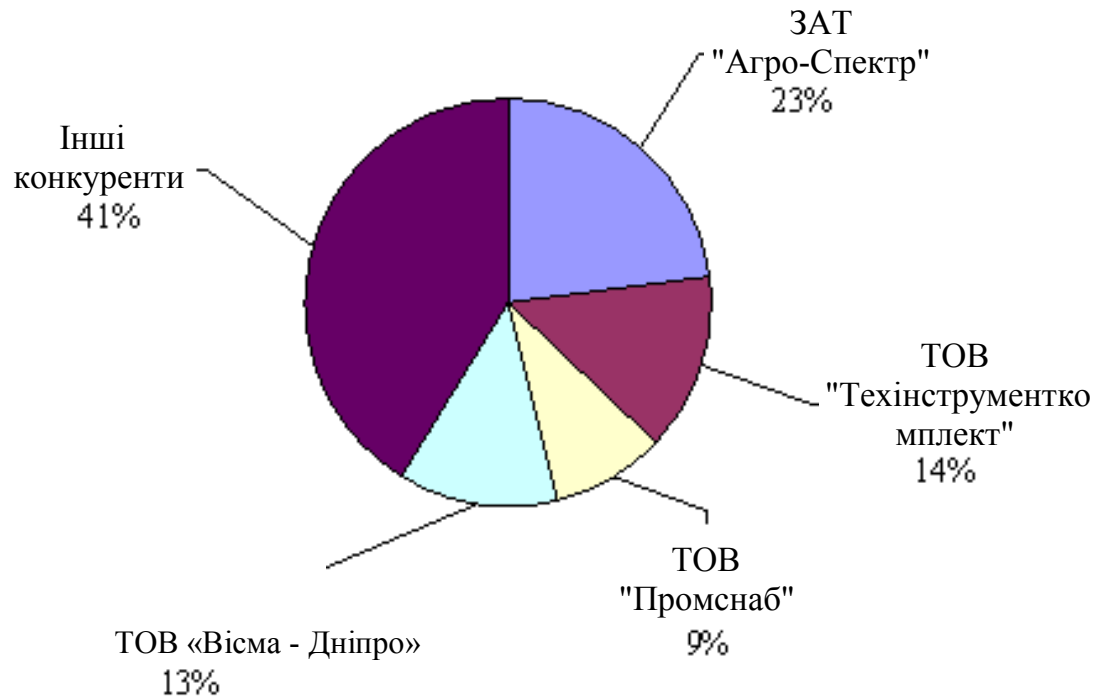


Рисунок 2.15 – Займана частка ринку аналізованих конкурентів ТОВ «Вісма - Дніпро»

ТОВ «Техінструменткомплект» має досвід в роботі з крупними заводами і підприємствами такими, як: ВАТ «Артеммаш «Перемога праці», ЗАТ «Гірські машини», ТОВ «Укруглемаш», «Інтерпайп» і ін.

Реалізована продукція підприємства абразивний, шліфувальний, алмазний інструмент і матеріали. А саме гідромашини шліфувальні, диски алмазні круги для каменя, диски шліфувальні, інструмент вимірювальний, контрольно-вимірювальний, металообробний, круги абразивні, алмазні відрізні, шліфувальні (шліфкруги), шліфувальні (шліфкруги) для каменя, шліфувальні алмазні, шліфувальні алмазні для каменя, верстати металообробні, гідроінструменти (крани, клапана, манометри), інструмент слюсарно-монтажний, пневмоінструмент, електроінструмент побутовий, електроінструмент промисловий, електроінструмент професійний.

На рис. 2.15. видно, що суперництво серед конкуруючих продавців помірне. Загроза потенційного входу слабка, оскільки в роботі з крупними споживачами

важливі особові відносини. У найбільших підприємств є можливість великого зниження цін за рахунок збільшення обсягу реалізації.

### ***SWOT – аналіз діяльності підприємства***

Щоб проаналізувати ціни товарів конкурентів, використовуємо ціни на один з різновидів товару мітчики гайкові з прямим хвостовиком ГОСТ 6951-71. Ціни на товар представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Мітчики гайкові з прямим хвостовиком ГОСТ 6951-71

Ø мм	Ціна за 1 шт. в грн.			
	ТОВ «Промснаб»	ЗАТ «Агро-Спектр»	ТОВ «Техінструмент-комплект»	ТОВ «Вісма - Дніпро»
M5	9,68	1,2	9,45	2,1
M6	10	10,6	10,08	9,29
M8	15,04	12,35	21,25	9
M10	19,32	13,86	23,75	13,68
M11	21	19,39	19,9	10,5
M12	21	24,1	26,15	12,41
M14	27	24,7	33	21,93
M16	31,44	26,21	37,5	19,2
M18	40,56	28,33	40,5	22,23
M20	48,28	30,2	44,5	23,34
M22	55,44	33,53	46,5	31,72
M24	72,84	38,06	51,3	35,64

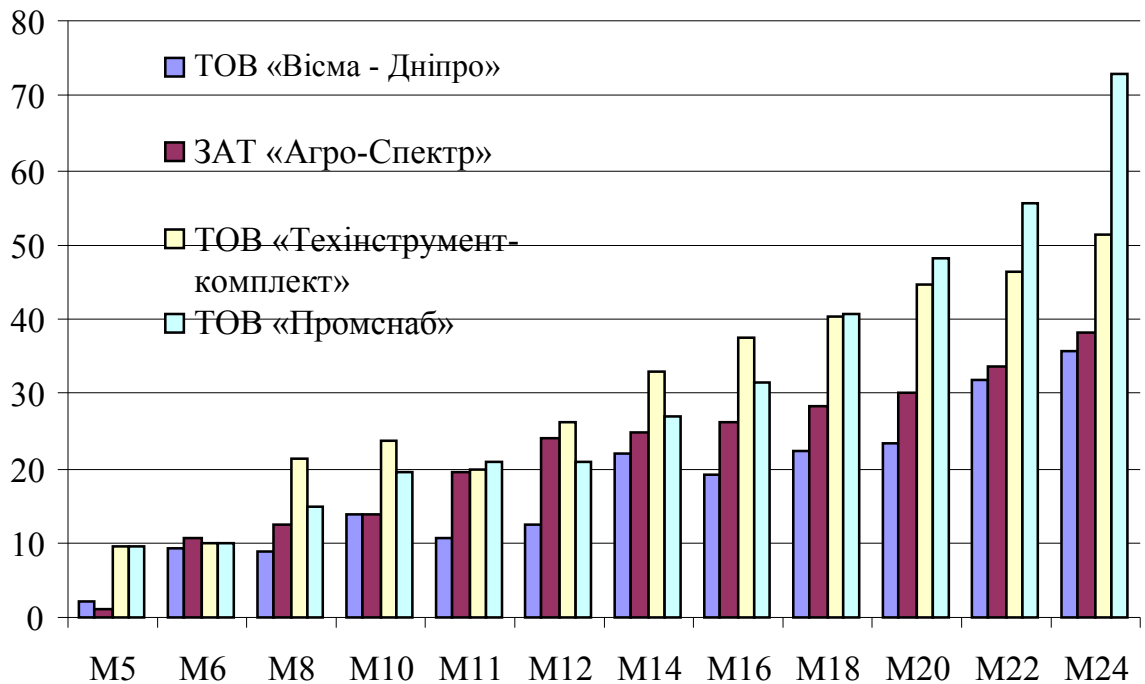


Рисунок 2.16 – Аналіз цін конкурентів ТОВ «Вісма - Дніпро»

При проведенні вартісного аналізу чітко простежується загальна цінова політика – ціни конкурентів не значно відрізняються. Стратегія підприємства підтримує вартісний чинник на рівні суперників, що забезпечує їй здатність конкурувати навіть з великими конкурентами (ЗАТ «Агро-спектр»).

Низький рівень цін ТОВ «Вісма - Дніпро» забезпечується тривалими і довірчими відносинами з постійними постачальниками.

Матриця SWOT-аналізу - це одна з найважливіших діагностичних процедур, використовуваних фірмами консультантів миру. Крім того, її можна і потрібно розглядати як важливу для будь-якої організації бізнес-технологію, технологію оцінки початкового стану, незадіяних ресурсів і загроз діяльності підприємства [26].

Проведення такого аналізу можна умовно розбити на наступні кроки:

1. Формулювання сильних і слабких сторін, сприятливих можливостей і загроз підприємства (табл. 2.3.).
3. Експертна оцінка (табл. 2.4.).
4. Обробка (зведення воедино) одержаних оцінок (табл. 2.5.).

5. Аналіз одержаних результатів (табл. 2.6.) і формулювання стратегій.

Таблиця 2.3 - Характерні риси SWOT-аналізу досліджуваного підприємства

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ досвід роботи на ринку</li> <li>◆ широкий асортимент товару</li> <li>◆ довготривалі контракти з постачальниками і споживачами</li> <li>◆ планування транспортних маршрутів</li> <li>◆ відносно низькі відпускні ціни</li> <li>◆ гнучка цінова політика</li> <li>◆ можливість замовлення по електронній пошті</li> <li>◆ зростання числа постійних клієнтів</li> <li>◆ гарантія поставок</li> <li>◆ великий радіус обслуговування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ низька ринкова частка</li> <li>◆ недосконалість складського господарства</li> <li>◆ високі витрати на транспортування</li> <li>◆ низький рівень системи управління товарними запасами</li> <li>◆ значне навантаження на одного менеджера</li> <li>◆ недостатньо розвинена система маркетингової інформації</li> <li>◆ недостатньо ефективна робота з клієнтами</li> </ul>
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ зниження вартості техніки</li> <li>◆ розвиток інформаційних технологій</li> <li>◆ інтеграційні процеси</li> <li>◆ зростання ролі людського чинника</li> <li>◆ розробка систем автоматизованого обліку товару (штрихове кодування)</li> <li>◆ зростання числа споживачів</li> <li>◆ робота з іноземними постачальниками і споживачами ближнього зарубіжжя</li> <li>◆ освоєння нового виробництва</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ нестабільність національної валюти</li> <li>◆ інфляційні процеси</li> <li>◆ недосконалість податкового законодавства</li> <li>◆ високий митний збір</li> <li>◆ загострення конкуренції</li> <li>◆ зростання безробіття</li> <li>◆ низька купівельна спроможність споживачів</li> </ul>

Таблиця 2.4 - Матриця SWOT-аналізу «Експертна оцінка»

	Интенс. факт.	Сприятливі можливості								Загрози						
		1) сниж. стоимос. техники	2) развитие информ. технол.	3) интеграц. процессы	4) возрас. роли человек. фактора	5) разраб. систем автомат. учета товара	6) возрас. числа потребителей	7) работа с иностр. постав. и потребителями	8) освоен. нов. производства	1) нестабил. нац. валюты	2) несоверш. налогов. законод.	3) высокие таможенные пошлины	4) обострение конкуренции	5) рост безработицы	6) низкая покупательная способ. потреб.	7) инфляц. процессы
Вірогідність появи		0,3	0,8	0,6	0,5	0,3	0,9	0,3	0,7	1	0,8	0,2	0,7	0,8	0,7	1
Коефіцієнт появи		0,1	0,2	0,4	0,7	0,3	1	1	1	1	0,3	0,1	0,7	0,2	0,9	0,8
<b>Сильні сторони:</b>																
1) досвід роботи на ринку	5	+5	+5	+5	+5	+4	+5	+5	+5	+2	-5	-5	+2	+4	+2	-5
2) широкий асортимент товару	5	0	+3	+2	0	+5	+5	+5	+5	+3	-4	-5	+3	-5	-5	-4
3) довготривалі контракти з постачальниками і споживачами	4	0	+4	+4	+5	+5	+5	+5	+4	+1	-5	-5	+3	-4	+4	-4
4) планування транспортних маршрутів	4	+3	+4	+5	+5	+1	+5	+5	+5	-5	-5	-5	+4	-5	-4	-5
5) відносно низькі відпускні ціни	4	-5	-3	-5	+5	-4	+5	+5	+4	-5	-5	-5	+5	-5	+5	-4
6) гнучка цінова політика	5	-4	+1	+3	+5	-5	+5	+5	+5	+3	-2	-5	+5	-5	+5	+3
7) можливість замовлення по електронній пошті	3	+4	+5	+5	+4	+4	+5	+5	+3	+3	0	-5	+5	-5	+2	0
8) зростання числа постійних клієнтів	5	+4	+5	+5	+5	+5	+5	+5	+5	+2	-5	-5	+5	-5	+3	+3
9) гарантія поставок	2	-5	+3	+4	+5	+2	+2	+4	-5	-5	-5	-5	+4	-5	-2	-5
10) великий радіус обслуговування	3	+3	+5	+5	+5	+2	+5	+5	+5	+1	-5	-5	+4	-4	+1	+1
<b>Слабкі сторони:</b>																
1) низька ринкова частка	5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	0	+5	-5	-5	-5	-5	0	-5	-5
2) недосконалість складського господарства	2	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5
3) високі витрати на транспортування	5	+1	+5	-5	-5	+3	+5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5
4) низький рівень системи управління товарними запасами	2	-5	+5	-5	+3	+5	+5	+5	+5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5
5) значне навантаження на одного менедж.	1	-5	+5	-5	+5	+5	+1	+1	+1	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5
6) недостатньо розвинена система маркетингової інформації	4	-5	+4	+1	+1	+2	+5	+5	+5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5
7) недостат. ефект. робота з клієнтами	5	-5	+2	-5	+4	-5	+5	+5	-5	-5	-5	-5	+2	-5	-5	-5

Таблиця 2.5 - Матриця SWOT-аналізу «Обробка оцінок»

	Интенс. факт.	Сприятливі можливості								Загрози						
		1) сниж. стоимос. техники	2) развитие информ. технол.	3) интеграц. процессы	4) возрас. роли человек. фактора	5) разраб. систем автомат. учета товара	6) возраст. числа потребителей	7) работа с иностр. постав. и потребителями	8) освоен. нов. производства	1) нестабил. нац. валюты	2) несоверш. налогов. законод.	3) высокие таможенные пошлины	4) обострение конкуренции	5) рост безработицы	6) низкая покупательная способ. потреб.	7) инфляц. процессы
Вірогідність появи		0,3	0,8	0,6	0,5	0,3	0,9	0,3	0,7	1	0,8	0,2	0,7	0,8	0,7	1
<b>Сильні сторони:</b>																
1) досвід роботи на ринку	5	0,8	4	6	8,8	1,8	22,5	7,5	17,5	10	-6	-0,5	4,9	3,2	6,3	-20
2) широкий асортимент товару	5	0	2,4	2,4	0	2,3	22,5	7,5	17,5	15	-4,8	-0,5	7,4	-4	-15,8	-16
3) довготривалі контракти з постачальниками і споживачами	4	0	2,6	3,8	7	1,8	18	6	11,2	4	-4,8	-0,4	5,9	-2,6	10,1	-12,8
4) планування транспортних маршрутів	4	0,4	2,6	4,8	7	0,4	18	6	14	-20	-4,8	-0,4	7,8	-3,2	-10,1	-16
5) відносно низькі відпускні ціни	4	-0,6	-1,9	-4,8	7	-1,4	18	6	11,2	-20	-4,8	-0,4	9,8	-3,2	12,6	-12,8
6) гнучка цінова політика	5	-0,6	0,8	3,6	8,8	-2,3	22,5	7,5	17,5	15	-2,4	-0,5	12,3	-4	15,8	12
7) можливість замовлення по електронній пошті	3	0,4	2,4	3,6	4,2	1,1	13,5	4,5	6,3	9	0	-0,3	7,4	-2,4	3,8	0
8) зростання числа постійних клієнтів	5	0,6	4	6	8,8	2,3	22,5	7,5	17,5	10	-6	-0,5	12,3	-4	9,5	12
9) гарантія поставок	2	-0,3	1	1,9	3,5	0,4	3,6	2,4	-7	-10	-2,4	-0,2	3,9	-1,6	-2,5	-8
10) великий радіус обслуговування	3	0,3	2,4	3,6	5,3	0,5	13,5	4,5	10,5	3	-3,6	-0,3	5,9	-1,9	1,9	2,4
<b>Слабкі сторони:</b>																
1) низька ринкова частка	5	-0,8	-4	-6	-8,8	-2,3	-22,5	0	17,5	-25	-6	-0,5	-12,3	0	-15,8	-20
2) недосконалість складського господарства	2	-0,3	-1,6	-2,4	-3,5	-0,9	-9	-3	-7	-10	-2,4	-0,2	-4,9	-1,6	-6,3	-8
3) високі витрати на транспортування	5	0,2	4	-6	-8,8	1,4	22,5	-7,5	17,5	-25	-6	-0,5	-12,3	-4	-15,8	-20
4) низький рівень системи управління товарними запасами	2	-0,3	1,6	-2,4	2,1	0,9	9	3	7	-10	-2,4	-0,2	-4,9	-1,6	-6,3	-8
5) значне навантаження на одного менедж.	1	-0,2	0,8	-1,2	1,8	0,5	0,9	0,3	0,7	-5	-1,2	-0,1	-2,5	-0,8	-3,2	-4
6) недостатньо розвинена система маркетингової інформації	4	-0,6	2,6	1	1,4	0,7	18	6	14	-20	-4,8	-0,4	-9,8	-3,2	-12,6	-16
7) недостат. ефект. робота з клієнтами	5	-0,8	-1,6	-2,4	-7	-1,8	-22,5	7,5	-17,5	25	6	0,5	-4,9	-1,6	15,8	20



Таблиця 2.6 - Матриця SWOT-аналізу «Оцінка рівня кожного елементу»

<b>Сильні сторони:</b>	<b>Інтенсивність чинників</b>	<b>Оцінка рівня</b>	<b>Сприятливі можливості:</b>	<b>Вірогідність появи</b>	<b>Оцінка рівня</b>
1) досвід роботи на ринку	5	66,75	1) зниження вартості техніки	0,3	-1,8
2) широкий асортимент товару	5	35,85	2) розвиток інформаційних технологій	0,8	21,92
3) довготривалі контракти з постачальниками і споживачами	4	49,8	3) інтеграційні процеси	0,6	11,52
4) планування транспортних маршрутів	4	6,48	4) зростання ролі людського чинника	0,5	37,45
5) відносно низькі відпускні ціни	4	14,64	5) розробка систем автоматизованого обліку товару	0,3	5,22
6) гнучка цінова політика	5	105,9	6) зростання числа споживачів	0,9	171
7) можливість замовлення по електронній пошті	3	53,41	7) робота з іноземними постачальниками і споживачами ближнього зарубіжжя	0,3	65,7
8) зростання числа постійних клієнтів	5	102,3	8) освоєння нового виробництва	0,7	113,4
9) гарантія поставок	2	-15,36			
10) великий радіус обслуговування	3	47,94			
<b>Слабкі сторони:</b>			<b>Загрози:</b>		
1) низька ринкова частка	5	-106,3	1) нестабільність національної валюти	1	-54
2) недосконалість складського господарства	2	-61,1	2) недосконалість податкового законодавства	0,8	-56,4
3) високі витрати на транспортування	5	-95,2	3) високий митний збір	0,2	-5,4
4) низький рівень системи управління товарними запасами	2	-12,5	4) загострення конкуренції	0,7	25,97
5) значне навантаження на одного менедж.	1	-13,2	5) зростання безробіття	0,8	-36,48
6) недостатньо розвинена система маркетинг. інформації	4	-23,76	6) низька купівельна спроможність споживачів	0,7	-12,6
7) недостат. ефект. робота з клієнтами	5	14,65	7) інфляційні процеси	1	-115,2

Для ТОВ «Вісма - Дніпро» сильними сторонами можна вважати:

- гнучка цінова політика;
- зростання числа постійних клієнтів;
- досвід роботи на ринку.

Відповідно, особливо небезпечні наступні слабкі сторони:

- низька ринкова частка;
- високі витрати на транспортування;
- недосконалість складського господарства.

Найбільшу загрозу представляє:

- інфляційні процеси;
- недосконалість податкового законодавства;
- нестабільність національної валюти.

Найвірогідніші сприятливі можливості включає:

- зростання числа споживачів;
- освоєння нового виробництва;
- робота з іноземними постачальниками і споживачами ближнього зарубіжжя.

Природним рішенням підприємства є побудова стратегії на особливо сильних сторонах (відмітних перевагах). Особливе значення має готовність до використання найефективніших сприятливих обставин [35].

Затверджується  
керівником  
підприємства

## **Додаток А. ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ КОНТРОЛЕРА**

Прізвище Ім'я та По-батькові	Дата прийому на роботу	Види и строки професійного навчання, підвищення кваліфікації	Інструкція вивчена і прийнята до виконання	Примітки
------------------------------------	------------------------------	--	--	----------

### **1. Загальні положення**

1. Контролер призначається на посаду керівником підприємства на підставі наказу по підприємству.

2. Контролер підкоряється начальнику відділу контролінгу, а при його відсутності безпосередньо керівнику підприємства.

3. Регламентами діяльності контролера є: Статут, установчі документи підприємства, чинні законодавчі і нормативні акти, а також дана посадова інструкція.

4. На посаду контролера призначається особа, що має професійні знання в області бухгалтерського обліку, аналізу, контролю, планування і практичні навички володіння сучасними методами обліку витрат, капітальних вкладень і інвестицій, а також методів оцінки ефективності і платоспроможності підприємства.

5. На контролера не можуть бути покладені обов'язки, зв'язані з безпосередньою матеріальною відповідальністю за гроші і матеріальні цінності.

6. Контролер не має право порушувати принцип конфіденційності, розголошувати чи передавати кому-небудь інформацію, що є власністю підприємства.

7. На період відсутності контролера його обов'язки, права і відповідальність переходять до начальника відділу контролінгу.

### **2. Обов'язки контролера**

8. Оперативно здійснювати організаційну роботу з начальниками інших функціональних відділів по забезпеченню безупинного руху інформаційних потоків з інших відділів підприємства у відділ контролінгу.

9. Оперативно координувати, а в необхідних випадках безпосередньо здійснювати зв'язок з функціональними відділами апарату управління для:

- одержання від них усіх необхідних даних про витрати і доходи;
- внесення їм пропозицій щодо удосконалювання якісного складу інформації, що надходить у відділ контролінгу.

10. Забезпечити належний документообіг у частині накопичення витрат і формування доходів у системі інформаційних потоків підприємства.

11. Здійснювати збір, обробку й аналіз облікової інформації, яка надходить з функціональних відділів і структурних підрозділів (центрів відповідальності) підприємства в службу контролінгу.

12. Складати у встановлений строк необхідні форми внутрішньої звітності, визначені бізнес-планом, і, зокрема, обліково-економічною політикою підприємства.

13. Здійснювати роботу щодо оптимізації облікового процесу в бухгалтерії з погляду аналітичних позицій, тобто можливості послідовного використання даних обліку для здійснення контролю й аналізу.

14. За потребою надавати організаційну і методичну допомогу працівникам інших функціональних відділів у здійсненні збору й обробки інформації про доходи і витрати підприємства.

15. Проводити аналітичні розрахунки основних підконтрольних показників роботи структурних підрозділів і підприємства в цілому.

16. Оперативно виявляти й аналізувати інформацію про причини і винуватців виникнення відхилень фактичного виконання від заданих параметрів з метою вироблення і вживання заходів впливу на ситуацію, що склалася.

17. Виявляти й оперативно представляти керівництву підприємства інформацію про відхилення, що мають місце, для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

18. Здійснювати аналітичні розрахунки ступеня впливу відхилень на величину передбачуваного прибутку.

19. Здійснювати координацію і представляти економічно обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації витрат, підвищення прибутковості і рентабельності виробництва і збуту.

20. Надавати консалтингові послуги наступного характеру:

- розрахунок очікуваного прибутку;
- прогнозування цін;
- розрахунок очікуваних податкових платежів і створення резервів;
- розрахунок точки беззбитковості;
- аналіз взаємозв'язку між обсягом реалізації, витратами і прибутком;
- розрахунок ефективності різних варіантів інвестицій до й у ході реалізації інвестиційних проектів;
- моделювання умов реалізації проекту.

21. Здійснювати контроль за дотриманням кошторисів витрат і норм витрат по структурних підрозділах і в цілому по підприємству.

22. Постійно працювати над удосконалюванням організації і методики розрахунку сум покриття по видах і групах продукції.

23. Надавати необхідну інформацію для здійснення планування.

24. Брати безпосередню участь і надавати методичну допомогу в створенні і впровадженні оперативних і стратегічних методів планування.

25. Здійснювати координацію різних планів структурних підрозділів і розробляти консолідований план у цілому по підприємству.

26. Постійно підвищувати свою професійну майстерність шляхом:

- вивчення спеціальної наукової літератури;
- прийняття участі в практичних семінарах, присвячених проблемам функціонування обліково-інформаційних систем підприємства та ін.
- обміну досвідом з фахівцями ведучих підприємств міста, регіону, країни в області господарської практики.

### **3. Права контролера**

27. Контролер має наступні права:

- давати рекомендації начальникам функціональних відділів і конкретних працівників по організації і методиці обліку витрат, по організації документообігу;
- вирішувати питання удосконалювання інформаційних потоків підприємства і відповідно інформаційних потоків контролінгу безпосередньо з керівником і начальниками функціональних відділів;
- вимагати від конкретних працівників функціональних відділів представлення у встановлений термін визначених форм внутрішньої звітності;
- вимагати від керівників структурних підрозділів представлення у встановлений термін первинних і зведених документів, виробничих звітів, особливо по центрах відповідальності, що здійснили перевитрату або недовикористання виділених коштів;

- вносити конкретні пропозиції щодо удосконалювання документообігу, підвищення якості синтетичного й аналітичного обліку, їх оперативності, щодо удосконалювання методів планування і ціноутворення;
- при виявлених відхиленнях витрат на сировину і матеріали, а також по відхиленнях від чистого прибутку вносити пропозиції по усуненню і попередженню подібного роду відхилень у майбутньому;
- вносити рекомендації щодо поліпшення системи внутрішньогосподарського контролю з метою попередження нераціональної витрати коштів.

#### **4. Відповідальність контролера**

Контролер несе відповідальність у випадках:

- невиконання обов'язків, передбачених пп. 8-26;
- за надання невірної чи перекрученої інформації про стан витрат і ступінь виконання кошторисів витрат;
- за несвоєчасне реагування на заяви працівників підприємства, що стосуються скорочення витрат на виробництві;
- за неприйняття екстрених заходів, або приховання виявлених розтрат і розкрадань, якщо того вимагають особливі обставини;
- за неприйняття заходів для налагодження документообігу, якщо того вимагають обставини;
- за розробку варіантів управлінських рішень, які прямо чи непрямо сприятимуть зниженню ліквідності і платоспроможності підприємства.

## **Додаток Б. ПОЛОЖЕННЯ ПРО ВІДДІЛ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **1. Сутність, цілі і задачі**

1. Контролінг являє собою 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.

2. Сутність визначається метою, задачами й основними функціями контролінгу. Мета контролінгу в глобальному (стратегічному) масштабі полягає в забезпеченні виживаності підприємства, проведенні антикризової політики, підтримці потенціалу успіху. Цілі оперативного характеру полягають у забезпеченні прибутковості і ліквідності підприємства шляхом виявлення причинно-наслідкових зв'язків при зіставленні виручки від реалізації і витрат.

3. Основними задачами контролінгу є:

- організація руху інформаційних потоків на підприємстві з метою їх оптимізації;
- раціональна організація формування витрат для забезпечення можливості їх оперативного регулювання;
- розрахунок сум покриття витрат підприємства;
- керівництво при плануванні і розробці бюджетів;
- формування переліку підконтрольних показників відповідно до цілей і пріоритетів підприємства;
- визначення й аналіз відхилень фактичних величин від запланованих показників;
- визначення ступеня впливу виниклих відхилень на кінцевий результат діяльності;
- структурний аналіз прибутку з метою виявлення недоліків і розробки напрямків з удосконалювання елементів прибутку;
- оцінка ризику намічених (планованих) угод на ринку товарів і послуг з отриманням максимальних вигод;
- мотивація і створення систем інформації для прийняття правильних рішень.

4. Виконання поставлених задач забезпечується шляхом реалізації основних функцій.

- інформаційної - вироблення підконтрольної інформації;
- обліково-контрольної - зіставлення отриманих результатів із заданими параметрами;
- аналітичної - аналіз основних підконтрольних показників;
- функції планування - координація планів і бюджету;
- коментуючої - вироблення варіантів альтернативних рішень.

### **2. Суб'єкти**

5. Основний професійний склад служби контролінгу визначається в залежності від обсягів діяльності і потреб підприємства, а також можливості організації і ступеня ефективності цієї служби.

6. Служба (відділ) контролінгу формується з наступних фахівців:

- контролер-технолог;
- контролер-аналітик;

- контролер інформаційних систем.

7. Даний професійний склад очолює керівник служби контролінгу. Рішення про його призначення приймає керівник підприємства.

8. Призначення на посаду фахівців відділу контролінгу здійснюється за представленням керівника відділу на основі контрактів, укладених між керівником підприємства і фахівцями-контролерами.

9. Керівник відділу контролінгу розробляє і подає на розгляд і затвердження керівнику підприємства посадові інструкції фахівців-контролерів.

10. Відділ контролінгу займається збором і обробкою інформації про витрати і доходи, виробляє можливі варіанти заходів управлінського впливу на ситуацію, що склалася, щодо оптимізації прибутку і скорочення витрат.

11. Керівник відділу контролінгу здійснює контроль за дотриманням вимог посадових інструкцій працівниками відділу, розглядає претензії по їх діяльності і конфліктні ситуації між контролерами і персоналом підприємства.

12. По представленню керівника відділу контролінгу приймаються міри стягнення до фахівців-контролерів, які допустили порушення своїх посадових обов'язків.

### **3. Об'єкти**

13. Основними об'єктами контролінгу є витрати підприємства і центрів відповідальності, у яких відбувається накопичення витрат і формування доходів. Вищенаведені об'єкти розглядаються з погляду організаційного, інформаційного і методологічного аспектів.

14. До організаційних аспектів відноситься:

- рух інформаційних потоків контролінгу в системі інформаційних потоків підприємства;
- рух інформації (документообіг) на підприємстві, що стосується витрат і доходів по структурних підрозділах (центрам відповідальності);
- форми внутрішньої звітності, що фіксують оперативну і релевантну інформацію.

15. До інформаційних аспектів відноситься:

- система функціонування внутрішнього інформаційного забезпечення;
- застосовувана класифікація витрат;
- міжнародні стандарти і норми.

16. До методичних аспектів відноситься:

- метод обробки інформації;
- методи калькулювання собівартості;
- ціноутворення;
- методи планування витрат;
- удосконалювання вищенаведених методів відповідно до міжнародної практики (стандартами).

### **4. Організація взаємозв'язків з функціональними відділами підприємства**

17. Успішне функціонування відділу контролінгу в першу чергу залежить від раціональної організації взаємозв'язків з функціональними відділами, які ґрунтуються на русі інформації в розрізі входу і виходу.

18. Рух інформації у відділ контролінгу відбувається відповідно до основних елементів витрат, що визначають обсяг робіт даного відділу.

19. Керівник відділу контролінгу встановлює і затверджує у керівника підприємства терміни представлення інформації у відділ контролінгу.

20. Координація і взаємодія між відділом контролінгу й іншими відділами підприємства на рівні входу відбувається у наступних інформаційних напрямках:

- відділ маркетингу: інформація про реалізацію продукції, інформація про несплату рахунків покупцями;

- відділ кадрів: інформація про склад і рух кадрів;
- планово-економічний відділ: планові показники, Бізнес-план, інформація про наявність коштів і їх джерел;
- комерційний відділ: виконання договорів-постачань, залишки матеріальних цінностей, інформація про складські витрати;
- відділ внутрішнього аудиту: дані експертно-аудиторської діагностики підприємства.

21. Послідовність обробки і формування інформації (документів) у відділі контролінгу фіксується в технологічних схемах руху, обробки і формування даних по кожній ділянці роботи.

22. Відповідальність за якість вхідної у відділ контролінгу інформації несуть керівники тих відділів, з яких надходить дана інформація.

23. Результативність роботи контролінгу визначається якістю і своєчасністю представлення вихідної інформації, яку керівництво підприємства використовує в оперативному управлінні.

24. Відповідальність за якість вихідної інформації несе керівник відділу контролінгу.

### **5. Організація і забезпечення функціонування відділу контролінгу**

25. Для успішного функціонування відділу контролінгу керівнику даного відділу необхідно:

- забезпечити розробку посадових інструкцій для фахівців відділу контролінгу;
- забезпечити планування роботи відділу контролінгу в розрізі кожного працівника;
- здійснювати контроль за ходом виконання робіт і аналіз результатів з метою попередження виникнення негативних явищ;
- організувати інформаційне, методичне і технічне забезпечення відділу контролінгу.

26. Кожен фахівець-контролер повинен ознайомитися і прийняти до виконання визначений йому обсяг робіт відповідно до загального плану роботи відділу контролінгу.

27. У ході здійснення робіт фахівці відділу контролінгу оформляють відповідні форми внутрішньої документації, визначені в обліково-економічній політиці підприємства.

28. На підставі отриманої інформації (як внутрішньої, так і зовнішньої) керівник відділу контролінгу розробляє можливі варіанти управлінських рішень, підкоряючи їх визначеним цілям.

29. Економічно обґрунтована інформація з кожного альтернативного варіанту управлінських рішень надається на розгляд керівництву підприємства в письмовій, а при особливих обставинах і в усній формі.