

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут економіки та менеджменту

Кафедра прикладної економіки

Країло Віта Василівна

УДК 338.2

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО
КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОСЛУГ**

Бізнес-економіка

(назва освітньої програми)

051 - Економіка

(шифр і назва спеціальності)

В. В. Країло

(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник к. е. н., доц. Метюшоп Ірина Михайлівна

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

(посада)

(підпис)

У. Б. Бережницька

(дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

(посада)

(підпис)

(дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківськ – 2022

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Студенту: Країло Віті Василівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема магістерської роботи: Шляхи підвищення ефективності стратегічного контролю на підприємствах інформаційних послуг.

затверджена наказом ректора університету від «__» _____ 20__ р. № _____

2. Термін здачі студентом закінченої роботи: 15.12.2022р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи): статистична та звітна інформація ТОВ «Бізнес лінк» та ТОВ «STUDY.UA PLUS» за 2017-2021 рр.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їй належить розробити):

Вступ

Розділ 1. Теоретично-методичні основи стратегічного контролю в управлінні підприємством

Розділ 2. Аналіз та оцінка стратегічного контролю в управлінні підприємствами інформаційних послуг

Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності стратегічного контролю на підприємствах інформаційних послуг

Висновки

Список використаних джерел

5. Перелік ілюстративного матеріалу:

1. Мета і завдання магістерської роботи.

2. Основні підходи до визначення поняття стратегічного контролю підприємства.

3. Чинники, що впливають на діяльність підприємств сфери послуг.

4. Сукупність взаємопов'язаних робіт для проведення стратегічного контролю.

5. Передумови для практичного використання управління за відхиленнями.

6. Частка діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2021 році.

7. Порівняльний аналіз основних техніко-економічних показників роботи підприємств інформаційних послуг.

8. Переваги та недоліків діяльності підприємств інформаційних послуг.

9. Аналіз відхилень за бюджетом грошових коштів підприємств.

10. Напрями підвищення ефективності стратегічного контролю

6. Консультанти з роботи, із зазначенням розділів роботи, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	

7. Дата видачі завдання: «__» _____ 20__ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Номер і назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів магістерської роботи	Примітка
Вступ		
Розділ 1. Теоретично-методичні основи стратегічного контролю в управлінні підприємством	15.10.2022	Виконано
Розділ 2. Аналіз та оцінка стратегічного контролю в управлінні підприємствами інформаційних послуг	05.11.2022	Виконано
Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності стратегічного контролю на підприємствах інформаційних послуг	27.11.2022	Виконано
Висновки	15.12.2022	Виконано

Студентка _____
(особистий підпис)

Країло В. В.
(розшифровка підпису)

Керівник роботи _____
(особистий підпис)

Метошоп І. М.

«__» _____ 2022р.

РЕФЕРАТ

У роботі проведені дослідження процесу стратегічного контролю підприємств сфери надання послуг на основі сформованої методики застосування стратегічного контролю на підприємстві методом управління за відхиленнями. Метод включає в себе аналіз основних техніко-економічних показників роботи підприємств та визначення рівня практичної ефективності застосування стратегічного контролю в управлінні підприємствами. На основі проведених досліджень визначені шляхи та напрями підвищення ефективності стратегічного контролю на підприємствах інформаційних послуг.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є пошук шляхів підвищення ефективності стратегічного контролю на підприємствах інформаційних послуг.

Завданнями магістерської роботи є: проаналізувати дефініцію сутності стратегічного контролю підприємства; визначити чинники, що впливають на стратегічний контроль на підприємстві; проаналізувати методи дослідження стратегічного контролю; дослідити практичне застосування стратегічного контролю; провести аналіз досліджуваної галузі та підприємств; визначити ефективність застосування стратегічного контролю в управлінні; розкрити передумови ефективного стратегічного контролю на підприємствах; сформулювати основні шляхи та напрями підвищення ефективності стратегічного контролю на підприємствах інформаційних послуг.

Магістерська робота включає такі методи дослідження як інтегральної оцінки, порівняльні методи, методи експертних оцінок, техніко-економічний аналіз, рядів динаміки, SWOT-аналіз.

Наукова новизна полягає у подальшому дослідженні питання практичного впровадження та покращення системи стратегічного контролю через бюджетування та аналіз відхилення показників.

Ключові слова: стратегічний контроль, інформаційні підприємства, сфера послуг, заходи, ефективність застосування.

SUMMARY

In the work, studies of the process of strategic control of enterprises in the field of service provision are carried out on the basis of the established methodology of the application of strategic control at the enterprise by the method of management by deviations. The method includes the analysis of the main technical and economic performance indicators of enterprises and the determination of the level of practical effectiveness of the application of strategic control in the management of enterprises. On the basis of the conducted research, the ways and directions of increasing the effectiveness of strategic control at information service enterprises are determined.

The purpose and tasks of the research. The purpose of the master's work is to find ways to increase the effectiveness of strategic control at information service enterprises.

The tasks of the master's work are: to analyze the definition of the essence of strategic control of the enterprise; determine the factors affecting strategic control at the enterprise; to analyze methods of strategic control research; to investigate the practical application of strategic control; conduct an analysis of the researched industry and enterprises; determine the effectiveness of the application of strategic control in management; reveal the prerequisites for effective strategic control at enterprises; to form the main ways and directions of increasing the effectiveness of strategic control at information service enterprises.

The master's work includes such research methods as integral assessment, comparative methods, methods of expert assessments, technical and economic analysis, series of dynamics, SWOT analysis.

The scientific novelty consists in the further study of the issue of practical implementation and improvement of the strategic control system through budgeting and analysis of the deviation of indicators.

Keywords: strategic control, information enterprises, sphere of services, measures, effectiveness of application.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	11
1.1 Дефініція сутності стратегічного контролю підприємства.....	11
1.2 Аналіз чинників, що впливають на стратегічний контроль на підприємстві.....	16
1.3 Методи та методика дослідження стратегічного контролю.....	20
1.4 Застосування стратегічного контролю на підприємстві методом управління за відхиленнями.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОСЛУГ.....	34
2.1 Загальна характеристика галузі надання інформаційних послуг та досліджуваних підприємств.....	34
2.2 Порівняльний аналіз основних техніко-економічних показників роботи підприємств інформаційних послуг.....	40
2.3 Дослідження переваг та недоліків діяльності підприємств інформаційних послуг.....	50
2.4 Ефективність застосування стратегічного контролю в управлінні підприємствами.....	61
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОСЛУГ.....	71
3.1 Передумови та бар'єри ефективного стратегічного контролю на підприємствах.....	71
3.2 Напрями підвищення ефективності стратегічного контролю на підприємствах інформаційних послуг.....	73
ВИСНОВОК.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87

					МР.ЕКМ-08.00.00.000 ПЗ						
Змн.	Лист	№ докум.	Підпис	Дата	«Шляхи підвищення ефективності стратегічного контролю на підприємствах інформаційних послуг»						
Розроб.		Країло В. В.							Літ.	Арк.	Акрушів
Перевір.		Метошоп І.М.								6	91
Реценз.									6		
Н. Контр.									ІФНТУНГ, ЕКМ-21-1		
Затверд.		Бережницька У.Б.									

ВСТУП

В умовах нестабільної ринкової економіки підприємства змушені пристосовуватись до зовнішніх змін у процесі досягнення цілей їх майбутнього розвитку на основі використання сучасних досягнень науки управління. Кожний керівник намагається знайти пріоритетні напрями своєї діяльності, які забезпечать розвиток бізнесу та зроблять його конкурентоздатним. Для цього необхідно здійснювати діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища. У зв'язку з цим набуває особливої актуальності поглиблене вивчення стратегічного управління підприємством та контролю виконання поставлених цілей.

Дослідженнями сутності категорії контролю та його властивостями займалися багато науковців. Про це свідчать праці таких науковців як, Усач Б. Ф. [43], Коломоєць Т. О. [18], Кулаковська Л. П. [21], Андрійв П. П. [4], Шатковська Л. С. [45], Петрик О. А. [27], Райковська І. Т. [31], Плікус, І. Й. [29]. У працях Мачкура Л. А. [23], Луцюк І. В. [22], Ч.Хофер і Д.Шендель [50], Юрій Е. О. [47] розглянуто сутність стратегічного контролю. У всіх дослідженнях автори зазначають, що контроль повинен здійснюватися на всіх етапах ведення діяльності. Зокрема, деякі автори зазначають, що процес перевірки діяльності та виявлення недоліків безперервний і дозволяє гнучко коригувати заздалегідь визначену стратегію.

Для здійснення процесу контролю застосовують різні методи, серед яких виділяємо бюджетування. Білик М. Д. [7] визначав його як складний процес, який включає в себе ряд взаємопов'язаних етапів. Дослідження останніх публікацій показало, що тема контролю є важливою для діяльності підприємств. Актуальними все ще залишаються питання введення системи контролю в процес діяльності підприємства та виправлення поширених помилок. Неefективне впровадження систем контролю на підприємства є основною проблемою та недоліком цього виду діяльності.

Особливої уваги потребують дослідження практичного застосування системи стратегічного контролю на підприємствах інформаційних послуг. Сфера інформаційних послуг динамічно розвивається у зв'язку з зростаючим попитом на послуги різних видів. Значення інформації в економічних процесах досліджувалася багатьма науковцями, зокрема Пономаренко Н. Ш. та Фінагіна О. В. [30], Теряник О. А. [43], Коваленко В. П. [16], С. Мельниченко [24], Т. Січко [38], О. Стойчевим [40]. Зокрема вони досліджували формування інформації як ресурсу та визначальне значення інформаційного сектору економіки у розвитку суспільства. Не зважаючи на велику кількість досліджень у цій сфері, для підприємств інформаційних послуг актуальним питанням залишається впровадження системи контролю діяльності та її ефективність в процесі ведення бізнесу. Підприємствам сфери послуг довелося перевірити своє вміння вчасно й ефективно реагувати на зовнішні виклики, у зв'язку з пандемією COVID-19. В наш час, коли в Україні введений військовий стан у зв'язку з агресією росії, організаційна і фінансова стійкість перед викликами є особливо актуальною. Тому метою даної магістерської роботи є пошук шляхів підвищення ефективності стратегічного контролю на підприємствах інформаційних послуг.

Для досягнення поставленої мети у роботі висвітлені такі завдання як:

- проаналізувати дефініцію сутності стратегічного контролю підприємства;
- визначити чинники, що впливають на стратегічний контроль на підприємстві;
- проаналізувати методи дослідження стратегічного контролю;
- дослідити практичне застосування стратегічного контролю на підприємстві методом управління за відхиленнями;
- провести загальний аналіз досліджуваної галузі та досліджуваних підприємств;
- визначити ефективність застосування стратегічного контролю в управлінні підприємствами;

- розкрити передумови та бар'єри ефективного стратегічного контролю на підприємствах;

- сформулювати основні шляхи та напрями підвищення ефективності стратегічного контролю на підприємствах інформаційних послуг.

Об'єктом дослідження виступає процес ведення стратегічного контролю на підприємствах.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та методичних засад стратегічного контролю та шляхи підвищення його ефективності на підприємствах інформаційних послуг.

Практична цінність магістерської роботи: запропоновані у роботі заходи дадуть можливість підприємствам інформаційної галузі підвищити ефективності роботи організації в цілому, за рахунок ведення стратегічного контролю. Вчасне виявлення недоліків діяльності призведе до оптимізації внутрішніх процесів та підвищенню стійкості до зовнішніх змін.

Методичною базою магістерської роботи є принципи та методи проведення аналізу та оцінювання, а саме методи інтегральної оцінки, порівняльні методи, методи експертних оцінок, техніко-економічний аналіз тощо.

У першому розділі магістерської роботи розглянуто основні теоретично-методичні основи стратегічного контролю на підприємствах. Зокрема, визначили сутність стратегічного контролю, проаналізували чинники, що впливають на нього та дослідили методи практичного застосування процесу контролю на підприємстві.

У другому розділі роботи проаналізовано характеристику досліджуваної галузі та проведено порівняльний аналіз основних техніко-економічних показників досліджуваних підприємств. Визначено сильні та слабкі сторони підприємств галузі, їх спільні та відмінні риси в процесі ведення діяльності. Проведено аналіз ефективності застосування стратегічного контролю в управлінні підприємством та визначено причини відхилень та недоліків.

У третьому розділі проаналізували бар'єри та шляхи підвищення ефективності стратегічного контролю на підприємствах інформаційних послуг.

Магістерська робота містить 91 Ст, 29 табл., 7 рисунків.

Апробація проведених досліджень. Результати магістерської роботи були представлені у статті: [20], а також обговорені на конференції:

1. Країло В. В. Удосконалення економічного управління підприємством шляхом впровадження бюджетування. Формування механізму конкурентних позицій національних економічних систем : зб. тез доп. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 5 лютого. 2022 р. Запоріжжя, 2022. С. 37–39.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Дефініція сутності стратегічного контролю підприємства

Для визначення сутності категорії контролю, варто дослідити підходи до трактування даного поняття різними авторами.

Підходи дослідників, опрацьованих нами наукових джерел, згруповані і наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Економічна сутність контролю

Автор	Визначення
Великий тлумачний словник сучасної української мови [19]	1. Контроль – це перевірка відповідності контрольованого об'єкта встановленим вимогам. 2. Контроль – це перевірка, облік діяльності кого-, чого-небудь, нагляд за кимось, чимось.
Усач Б. Ф. [43]	Контроль – його перевірка означає перевірку виконання тих або інших господарських рішень з метою встановлення їхньої законності та економічної діяльності.
Коломоєць Т. О. [18]	Контроль – це активне втручання суб'єкта управління в діяльність підконтрольного об'єкта. У цілому сутність контролю як соціального явища полягає в перевірці відповідності діяльності учасників суспільних відносин встановленим у суспільстві приписам, у межах яких вони мають діяти.
ЗУ Про захист економічної конкуренції [1]	Контроль – вирішальний вплив однієї чи декількох пов'язаних юридичних та/або фізичних осіб на господарську діяльність суб'єкта господарювання чи його частини, який здійснюється безпосередньо або через інших осіб, зокрема завдяки: праву володіння чи користування всіма активами чи їх значною частиною; праву, яке забезпечує вирішальний вплив на формування складу, результати голосування та рішення органів управління суб'єкта господарювання; укладенню договорів і контрактів, які дають можливість визначати умови господарської діяльності, давати обов'язкові до виконання вказівки або виконувати функції органу управління суб'єкта господарювання і т. д.
Кулаковська Л. П. [21]	Контроль – це процес, який забезпечує відповідне функціонування конкретного об'єкта, прийнятий управлінським рішенням і направлений на успішне досягнення поставленої мети.
Андріїв П. П. [4]	Контроль – це процес моніторингу поточного рівня ефективності і внесення необхідних коректив, що забезпечують подальше просування організації у напрямку заданого рівня ефективності.

Шатковська Л.С. [45]	Контроль – ефективний засіб попередження, виявлення та запобігання порушенням і посяганням на національне багатство країни; складову частину господарського управління, його функцію, метод реалізації управлінських рішень; джерело інформації про позитивні і негативні явища на всіх ділянках виробничої діяльності
Петрик О.А. [27]	Контроль – це елемент управління економічними об'єктами та процесами, який полягає у нагляді за ними з метою перевірки їх відповідності стану передбаченому законами, юридичними нормативними актами, а також програмами, планами, договорами, проектами, угодами або контроль за об'єктом, реальна влада, зосередження прав управління в одних руках.

**Джерело: сформовано автором*

На підставі зазначених підходів до трактування поняття контролю, визначимо його як безперервний процес діяльності, що здійснюється з метою дотримання заздалегідь визначених правил функціонування підприємства.

Контроль діяльності здійснюється на всіх етапах ведення бізнесу для ефективного виявлення відхилення показників від їх стандартних значень. Це важливий процес на підприємстві, який допомагає коригувати методи роботи відразу після виявлення недоліку. Він дозволяє розробити спосіб вирішення проблеми та мінімізує негативні наслідки для компанії.

На основі досліджень проведених Райковською І.Т. [31] нами були згруповані основні властивості та характеристики контролю, які наведені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Властивості контролю

Властивість	Характеристика
Стратегічна спрямованість	Контроль повинен бути спрямований на те, щоб у процесі ведення діяльності враховувати головні пріоритети підприємства і забезпечувати їх дотримання.
Орієнтація на кінцеві результати	Контроль повинен бути спрямований на досягнення головної стратегічної цілі підприємства методом вирішення завдань, що постають перед компанією на будь-якому етапі життєвого циклу.
Відповідність справі	Завдання контролю оцінити, що є дійсно важливо залежно від специфіки діяльності підприємства

Своєчасність контролю	Компанія повинна визначати в яких інтервалах необхідно здійснювати контроль різних аспектів діяльності, визначити крайні терміни та показники відповідності планам.
Гнучкість контролю	Контроль повинен швидко пристосовуватися до змін.

**Джерело: сформовано автором на основі [31]*

Плікус, І. Й. [29] виділяє основні завдання контролю на підприємстві:

1. визначити предмет перевірки та показники, що відображатимуть відхилення;
2. оцінити стан процесу (об'єкта), що підпадає під стратегічний контроль відповідно до прийнятих нормативів;
3. з'ясувати причини виникнення відхилень;
4. скоректувати відхилення, якщо є така можливість.

Розглянемо підходи для визначення сутності категорії стратегічного контролю наведені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3. – Економічна сутність стратегічного контролю

Автор	Визначення
Мачкур Л. А. [23]	Стратегічний контроль – це оптимальний засіб впливу на процес формування та реалізації стратегії і розподіляється на контроль підготовки стратегії, контроль реалізації стратегії, контроль розвитку кризових явищ.
Луцюк І. В. [22]	Стратегічний контроль включає: контроль стратегічних передумов – охоплює припущення, зроблені у процесі планування; контроль реалізації – спрямований на врахування відхилень у процесі втілення стратегії.
Ч.Хофер і Д.Шендель [50]	Суть стратегічного контролю фокусується на вирішенні подвійного питання про те: - яким чином реалізується обрана підприємством стратегія розвитку; - чи отримані результати є запланованими.
Юрій Е. О. [47]	Стратегічний контроль – вид управлінської діяльності, що полягає в спостереженні та оцінюванні проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через установлення стійкого зворотнього зв'язку.

**Джерело: сформовано автором*

На підставі зазначених підходів до трактування можемо дати таке визначення, що стратегічний контроль – це контроль, що здійснюється на всіх етапах діяльності підприємства і орієнтований на досягнення загальної цілі ведення бізнесу. Він сфокусований на тому, чи можливо здійснювати обрану підприємством стратегію, не залежно від того чи здійснювалася вона раніше правильно чи ні. Важливо саме те, чи призведе реалізація обраної стратегії до поставлених цілей.

Важливим аспектом є те, що інформація повинна містити правильні дані, за допомогою яких можна правильно і своєчасно оцінити діяльність певних процесів на підприємстві.

Система стратегічного управління включає в себе необхідність встановлення показників, які будуть використовуватися для оцінки реалізації стратегії. Вважається, що існує кілька чітко визначених груп показників, які фіксують стан підприємства:

У дослідженнях Плікус, І. Й. виділяє чотири групи показників [29]:

- показники ефективності;
- показники використання людських ресурсів;
- показники, що характеризують стан зовнішнього середовища;
- показники, що характеризують процеси всередині підприємства.

Базилінська О. Я. [6] зазначає, що фінансовий стан підприємства залежить від того, наскільки швидко кошти, вкладені в активи, перетворюються в реальні гроші. Автор виділяє загальні показники, що характеризують ефективність управління активами, серед яких:

- коефіцієнт оборотності;
- тривалість одного обороту активів;
- коефіцієнт закріплення оборотних коштів;
- прибуток на акцію;
- коефіцієнт «ринкова/балансова» вартість.

Даценко Г. В. [14] виділяє наступні групи показників:

- показники рентабельності;

- показники фінансової стійкості;
- показники ліквідності та платоспроможності;
- показники ділової активності;
- показники ринкової активності та дивідендної політики.

У процесі здійснення стратегічного контролю важливо не тільки виявляти відхилення, але й вчасно приймати рішення про коригування заходів щодо виконання планових завдань. Часто, на цьому етапі виникають проблеми, оскільки менеджери не завжди поєднують функції контролера та коректора (особи, відповідальної за виправлення проблемної області чи ситуації), що є значною проблемою в управлінні бізнесом.

Часто ті працівники, що виявили проблему в якомусь процесі не залучаються в подальшому до її виправлення. Це може призвести до неправильного коригування задачі через неправильне донесення інформації, різницю у сприйнятті проблеми різними співробітниками. В таких ситуаціях один виявлений недолік може призвести до погіршення цілого циклу роботи.

У тих випадках, коли менеджери обмежені у функції контролю, та не дуже активно виправляють помилки та відхилення, зазвичай існує формальний контроль, який не має нічого спільного з регулюванням діяльності для її покращення. Досить часто на підприємствах можна зустріти «контроль заради контролю», коли інформація про результати періодичних перевірок фактично не використовується в процесі регулювання господарської діяльності.

Контроль повинен бути зрозумілим для працівників, без зайвої формалізації та бюрократизації. В перспективі такий контроль призведе до зниження конкурентоспроможності компанії через низьку ефективність.

Необхідність деформації контролю та коригування контрольної роботи на користь компанії, її власників та інших зацікавлених сторін призвела до поступової інтеграції в єдину систему управлінських функцій, таких як планування, контроль, звітність та управління. Така система називається

«контролінг» і розглядається деякими авторами як альтернатива традиційній системі управління.

Загалом, контроль забезпечує досягнення цілей підприємства шляхом встановлення певних правил і норм, порівняння досягнутих і очікуваних результатів і виправлення значних відхилень.

Контроль – це вид діяльності керівництва підприємства, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми, розробляти та впроваджувати заходи для коригування процесу та змісту роботи на підприємстві до того, як проблеми стануть ознаками кризи. Одна з головних функцій контролю – це виявлення, підтримка та поширення позитивних явищ, які здійснюють найбільш позитивний ефект на діяльність підприємства.

Основною метою контролю є сприяння наближенню фактичних результатів виконуваної роботи до необхідних за планом. Тобто забезпечення виконання завдань для досягнення цілей підприємства.

Отже, стратегічний контроль є однією з основних форм превентивного контролю. Він передбачає необхідність створення на підприємствах певної політики, процедур, правил тощо. Тобто, стратегічний контроль передбачає організацію всіх процесів підприємства таким чином, щоб досягти загальної цілі, ефективно взаємодіяти між собою та уникати дублювання завдань.

1.2 Аналіз чинників, що впливають на стратегічний контроль на підприємстві

Вагоме значення у розвитку підприємств відіграють фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які безпосередньо впливають на процес надання послуг, використання оборотних коштів, організаційну структуру та розвиток підприємства в цілому.

Роганова Г. О. [33] виділяє наступний перелік зовнішніх факторів впливу на діяльність підприємств:

- недосконалість механізму поповнення оборотного капіталу із зовнішніх джерел;
- порушення умов постачання або затримка вантажу в дорозі;
- форма застосовуваних розрахунків;
- система державного регулювання, зокрема система оподаткування;
- висока вартість банківських кредитів.

В дослідженні Роганової Г. О. [33] пріоритетними внутрішніми факторами впливу виділені:

- обсяг виробництва і реалізації продукції;
- організація оборотних коштів;
- тривалість операційного та фінансового циклів;
- обсяг власних оборотних коштів.

На думку Г. Клейнера [15] існують дві найбільш істотні ознаки, за якими варто поділяти фактори впливу на фінансовий стан підприємства. Він об'єднує чинники за характером походження та за способом дії.

За характером походження, тобто місцем формування чинники поділяються на:

- макроекономічні,
- мезоекономічні,
- мікроекономічні,
- наноекономічні (обумовлені поведінкою окремих індивідуумів).

За способом дії чинники діляться на [15]:

- сітьові, що впливають на підприємство через партнерські зв'язки різного характеру з конкретно відомими адресатами;
- соціальні, «проникаючі» на підприємство через психологічні особливості індивідуальної та групової поведінки і інтереси, з одного боку, інсайдерів, а з іншого – акціонерів, керівників банків, представників органів влади і так далі – всіх зацікавлених в діяльності підприємства суб'єктів;

- середовищні, що визначаються соціально-економічним станом в країні, діють невибірково та не мають конкретних і постійних адресатів.

Ващенко Н. В. та Максимович Ю. І. [11] класифікували фактори зовнішнього впливу наступним чином:

1) Чинники непрямого впливу (макросередовища):

- загальна економічна ситуація в країні;
- темпи інфляції (дефляції);
- рівень ставок банківського кредитування;
- тенденції розвитку інвестиційного ринку (інвестиційний клімат);
- особливості податкового законодавства;
- недосконалість нормативно-правової системи;
- скорочення чисельності населення

2) Чинники прямого впливу (мікросередовища):

- попит на продукцію (умови на ринку збуту);
- умови пропозиції товарів;
- рівень конкуренції;
- сезонні коливання;
- постачальники.

На основі опрацьованих наукових публікацій [11, 15, 33] ми виділили такі фактори зовнішнього впливу, для підприємств що надають інформаційні послуги як:

- загальна економічна ситуація в країні. Це безпосередній вплив на купівельну спроможність потенційних споживачів. При незадовільній економічній ситуації, населення менше цікавиться продукцією та послугами, що не забезпечують базові потреби. Це також впливає на можливість залучення коштів для покращення діяльності підприємства шляхом інвестування потенційними акціонерами;

- особливості податкового законодавства. При несприятливій податковій політиці в країні компанії змушені шукати способи для збереження свого прибутку. Не рідко високі податки змушують підприємства виходити в

тіньовий ринок, тим самим зменшуючи рівень сплати податків, що призводить до ще більшого податкового тиску на інші компанії;

- темп інфляції (дефляції). Основним соціально-економічним наслідком є зниження реальних доходів населення. Переважно це стосується людей, які живуть на фіксовані доходи. Відбувається перерозподіл реальних доходів у суспільстві, інфляція призводить до зниження реальної вартості заощаджень, а також значного зростання номінальних процентних ставок за кредитами при зниженні реальних ставок. Нестабільність ринку знижує якість та рівень економічної інформації: сповільнюється нормальне функціонування фінансового ринку;

- рівень ставок банківського кредитування. Банківські кредити – це один зі шляхів підприємств для залучення додаткових коштів у виробництво. Це спосіб збільшити виробничі потужності, сплативши за це відсоток банку, який надає можливість користуватися кредитними коштами. Високі процентні ставки банківських кредитів непривабливі для підприємств. Завжди існує ризик неправильного використання коштів, що призведе не до збільшення прибутку, а навпаки, до зростання боргових зобов'язань підприємства;

- тенденції розвитку інвестиційного ринку. Швидкий розвиток інвестицій дозволяє підприємствам залучати позикові кошти та розширювати виробничі потужності.

- економічний потенціал регіону – це можливість оптимального та ефективного використання ресурсів адміністративно-територіальної одиниці у процесі виробництва матеріальних благ та послуг з метою досягнення певних цілей у межах області.

Серед зовнішніх факторів, що впливають на стратегічний контроль варто зазначити співпрацю з партнерами. Оскільки домовленості з даними суб'єктами взаємодії, будуть прямо впливати на виконання поставлених планів і цілей. Зміна чи затримка в наданні послуг, можуть мати дуже негативні наслідки для підприємства.

Виокремлені фактори внутрішнього середовища представимо у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Внутрішні фактори впливу на стратегічний контроль

Організаційно-управлінські	Економічні	Соціальні
<ul style="list-style-type: none"> - рівень організації послуг та управління; - управління дебіторською та кредиторською заборгованістю; - управління грошовими коштами; - організація маркетингової служби. 	<ul style="list-style-type: none"> - наявність вільних грошових коштів; - спеціалізація та концентрація діяльності; - економічні зв'язки та відношення із контрагентами і партнерами. 	<ul style="list-style-type: none"> - забезпеченість трудовими ресурсами; - продуктивність праці; - форми організації матеріального стимулювання.

**Джерело: сформовано автором*

Серед внутрішніх факторів впливу на контроль діяльності підприємства варто виділити організаційно-управлінські чинники. Від організації діяльності кожної структурної одиниці компанії залежить її успіх. Неправильно складений план продаж може призвести до нестачі оборотних коштів, що в свою чергу призведе до затримки у розрахунках з контрагентами. Тому важливо здійснювати постійний контроль діяльності кожного структурного елемента компанії.

Отже, дослідження різних факторів та рівня їх впливу на діяльність підприємства дає змогу керівництву компанії прогнозувати можливі зміни. Це важливо для своєчасної реакції та коригування стратегії на різних етапах ведення бізнесу.

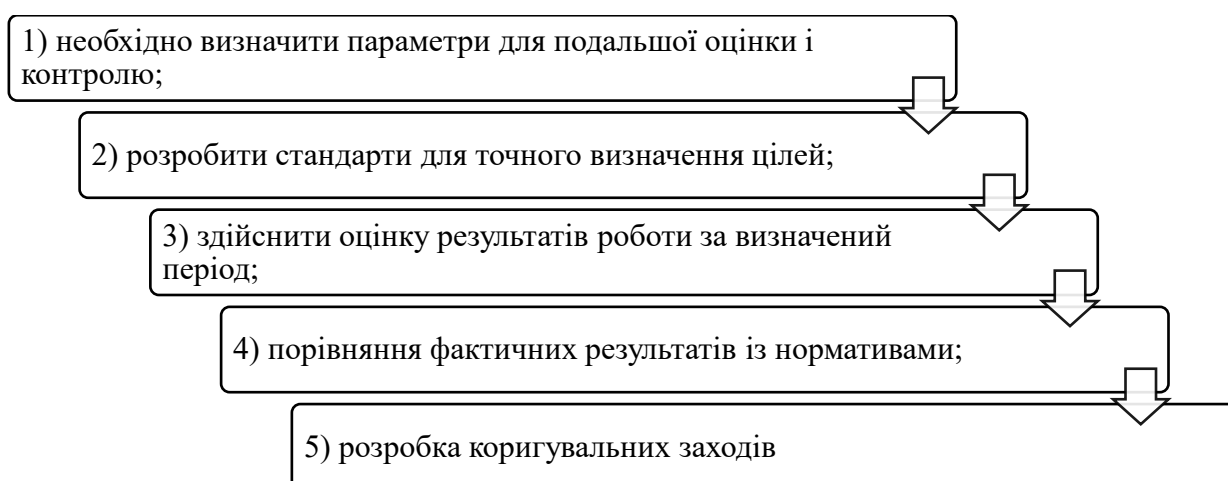
1.3 Методи та методика дослідження стратегічного контролю

Системи оперативного внутрішнього контролю в тій чи іншій формі існують на кожному підприємстві, але вони не завжди дозволяють протидіяти загрозам функціонування підприємства як із зовнішнього, так і з внутрішнього середовища.

На підприємствах з складною організаційною структурою та великою кількістю фінансових операцій важливо створити відповідні системи контролю. За таких обставин важливо оцінювати та контролювати рівень впливу не лише внутрішніх, а й зовнішніх ризиків. Звичайні системи внутрішнього контролю не здатні ефективно виконувати такі функції, тому необхідна їх стратегічна орієнтація. Саух І. В. та Виговська Н. Г. [37] вважають, що стратегія в області систем внутрішнього контролю - це частина бізнес-стратегії підприємства.

Завершальним і важливим етапом процесу реалізації стратегії є оцінка стратегії та стратегічний контроль. Це пов'язано з тим, що зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства часто змушують переглянути місію та цілі підприємства, а також стратегію та процес її реалізації [3]. Оскільки система стратегічного управління починає отримувати інформацію про свої результати на різних етапах реалізації стратегії, стратегічний контроль має значення зворотного зв'язку, за допомогою якого фінансові контролери починають усвідомлювати отримані результати та можливі корективи стратегії.

Райковська І.Т. [31] для проведення стратегічного контролю виділяє сукупність взаємопов'язаних робіт, зображених на рисунку 1.1



**Джерело: сформовано автором на основі [31]*

Рисунок 1.1 – Сукупність взаємопов'язаних робіт для проведення стратегічного контролю

Таким чином, система стратегічного контролю передбачає спочатку визначення мети контролю. Далі здійснюється спостереження та оцінювання існуючої ситуації на підприємстві. Зворотній зв'язок про результати оцінювання забезпечує менеджерів інформацією про успішність всіх процесів діяльності та необхідність коригування.

Опрацьовані наукові джерела [28, 37] дали підстави зробити висновки, що до методів стратегічного контролю у більшості випадків відносять аудит, моніторинг, перевірку, аналітичні та графічні методи аналізу, SWOT-аналіз.

Результати стратегічного контролю використовують для аналізу керівники підприємства, окремі структурні підрозділи, які беруть участь у розробці та реалізації стратегії, окремі працівники підприємства та застосовується для підвищення рівня фінансової безпеки підприємства, протидії зовнішнім та внутрішнім загрозам.

Одним із найефективніших методів стратегічного контролю підприємства на наш погляд є бюджетування. За дослідженнями Білик М. Д. [7] бюджетування як складний процес включає в себе ряд взаємопов'язаних етапів (рис. 1.2):



**Джерело: сформовано автором на основі [7]*

Рисунок 1.2 – Алгоритм реалізації бюджетування на підприємстві

1. Аналіз зовнішнього середовища та прогнози можливих змін у майбутньому. Цей етап забезпечує обґрунтованість та реальність обґрунтування.

2. Оцінювання можливостей підприємства. Реалізація цього етапу спрямована на обґрунтованість та реальність бюджетування.

3. Розроблення цінової політики підприємства з видів продукції та ринків збуту.

4. Розроблення системи норм і нормативів. Це дуже важливий етап. На ньому повинні бути встановлені основні норми запасів та витрат сировини і матеріалів, готової продукції, витрат праці тощо.

5. Розроблення системи операційних, фінансових та функціональних бюджетів. Особливе значення має логіка їх формування, взаємозв'язки та підпорядкованість.

6. Реалізація бюджетів, контроль за їх виконанням, аналіз відхилень та факторів, що їх спричинили, коригування у разі необхідності.

Ефективним також є метод аналітичного контролю стратегії на підприємстві. Його суть полягає в тому, що вся діяльність підприємства розбивається на кілька процесів і проводиться окремий аналіз кожного з них. Це допомагає зосередити співробітника на аналізі певного аспекту та зрозуміти чому виникають відхилення показників від нормативів.

Графічні методи аналізу відхилень показують залежність між економічними параметрами. Тому їх доцільно використовувати як для ілюстрації зміни так і визначення впливу одного фактору на інший.

Одним з найважливіших методів аналізу є використання рядів динаміки. За допомогою цього методу можна уникнути випадкових висновків. Для характеристики та аналізу динаміки процесу чи явища використовують показники абсолютного приросту ΔY , темпів росту t , темпів приросту Δt та середньорічні темпи росту показника $T_{сер}$.

Важливою складовою стратегічного контролю є прогнозування розвитку виробництва. Прогнозування є аналітичною роботою щодо модельного уявлення майбутнього, є своєрідною формою пізнання закономірностей розвитку системи відношень й інтересів та можливостей діяльності об'єкта. Призначене озброїти менеджмент новими знаннями щодо об'єктивних закономірностей розвитку процесів і можливостей виробництва, [7].

Бойко Є. І. [10] розглядав прогнозування розвитку виробництва як процес, під час якого виробництво розглядається як окрема велика система, що складається з відповідних підсистем. Мета діяльності кожної з підсистем підпорядкована загальній меті діяльності системи. Показники прогнозування характеризують результати всієї господарської діяльності виробництва і забезпечують прийняття оптимальних перспективних управлінських рішень, що засвідчує якість управління.

Кожен з вище перерахованих методів має велике значення при аналізі, однак оцінювання за допомогою окремо взятого методу є неповним. Тому, аналіз інформаційно-аналітичного забезпечення підприємства потрібно проводити за допомогою вибраної системи методів.

Одним з найпоширеніших в закордонній практиці методів аналізу середовища підприємства є метод SWOT-аналізу, що полягає у визначенні сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, які виходять із його найближчого оточення (зовнішнього середовища).

Для успішного проведення SWOT-аналізу необхідно скласти перелік параметрів, за яким буде оцінене підприємство та визначити за кожним з параметрів, що є сильною стороною діяльності підприємства, що є слабкою ланкою, що може відкрити нові можливості або ж навпаки загрожувати подальшому розвитку діяльності підприємства.

Одним з методів стратегічного контролю варто виділити ведення внутрішнього управлінського обліку. Суть методу полягає в аналізі діяльності підприємства. Систематично на підприємствах проводиться збір та обробка

отриманої інформації. На основі проведеного аналізу здійснюється контроль діяльності та приймаються певні управлінські рішення керівником [9].

Організація управлінського обліку є внутрішньою справою самої організації [9]. Ведення управлінського обліку не є обов'язковим для підприємства, але його наявність забезпечує ефективність управління діяльністю. Тому рішення про доцільність ведення управлінського обліку керівник організації ухвалює виходячи з оцінки витрат і вигід від його функціонування. Вирішальне значення при цьому мають відігравати розміри підприємства, потреби щодо забезпечення інформацією всіх рівнів управління та методики збору й опрацювання даних.

Для досягнення поставлених цілей необхідно враховувати загальні напрямки розвитку, а також дійсний стан фінансового обліку, аналізу, планування і контролю на підприємстві. Крім того, слід брати до уваги, що система управлінського обліку на кожному підприємстві унікальна, оскільки враховує специфіку його діяльності. Не існує однакових систем управлінського обліку так само, як і не існує однакових підприємств. Кожна з існуючих систем будується для конкретних цілей її функціонування. Кожен суб'єкт господарської діяльності самостійно, за власним бажанням (виходячи з потреб, затрат та очікуваного результату), будує систему управлінського обліку.

Інформація, що надається управлінським обліком, орієнтована на задоволення потреб як стратегічного, так і поточного управління, оптимізацію використання ресурсів, забезпечення оцінки ефективності діяльності підрозділів і окремих менеджерів, підприємства в цілому. Управлінський облік забезпечує оцінку слабких і сильних сторін і загальної ефективності ведення підприємством.

Система управлінського обліку виступає як важливий інструмент ефективною діяльності підприємства, покликаний забезпечити координацію, взаємодію та погодженість окремих елементів управління для досягнення стратегічних цілей управління.

Отже, стратегічний контроль – це важливий процес діяльності підприємства, яким допомагає керівництву відслідковувати проблемні місця на підприємстві та розробляти стратегію їх покращення. На контроль впливають внутрішні та зовнішні чинники середовища, які можуть призвести як до позитивних, так і до негативних змін. Тому підприємству варто розробляти систему контролю яка буде ефективно застосовуватися враховуючи специфіку діяльності компанії. Для цього компанії варто застосовувати комплекс методів для повноцінного аналізу і виявлення всіх факторів, що впливають на діяльність підприємства та вагомість їх впливу.

1.4 Застосування стратегічного контролю на підприємстві методом управління за відхиленнями

Сучасний управлінський облік забезпечує потреби не тільки виробництва, а й маркетингу, управління дослідженнями та інших функцій бізнесу [39]. Він розробляє методи здобування інформації про вирішальні чинники успіху: витрати, час, якість тощо.

Для практичного застосування управлінського обліку на підприємстві розробляють бюджет. В процесі формування бюджетної політики варто виділити метод управління за відхиленнями. Управління за відхиленнями від бюджету – принципи управління, за якими менеджер концентрує увагу лише на значних відхиленнях фактичних показників від плану.

Контроль за виконанням бюджетів і управління за відхиленнями здійснюють на основі звіту про виконання бюджету, складеного бухгалтером-аналітиком, контролером, який надається менеджерові, що відповідає за прийняття рішень.

Звіт про виконання бюджету включає планові і фактичні показники та розрахунок відхилень із зазначенням їх причин. Наведемо звіт у спрощеному вигляді в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Форма звіту про виконання бюджету

Показник	Бюджет	Фактичне виконання	Відхилення	Пояснення
Дохід	XX	XX	X	
Витрати	XX	XX	X	
Прибуток	XX	XX	X	

* Джерело: сформовано автором на основі [41]

Бюджет, який складають за допомогою даного методу має назву «Гнучкий бюджет». Він підготовлений для декількох можливих обсягів діяльності в межах релевантного діапазону. Гнучкий бюджет витрат ґрунтується на формулі,

(Змінні бюджетні витрати на одиницю x Фактичний обсяг виробництва або реалізації) + Загальні постійні витрати.

Використання гнучкого бюджету дозволяє розподілити загальне відхилення на [44] :

- 1) відхилення від гнучкого бюджету (різниця між фактичними результатами діяльності і показниками гнучкого бюджету);
- 2) відхилення в наслідок обсягу діяльності (між показниками гнучкого і статичного бюджету).

Ці відхилення дозволяють оцінити діяльність з точки зору ефективності і результативності. Потрібно зрозуміти як розщеплюється загальне відхилення прибутку від статичного бюджету.

Ефективність характеризує взаємозв'язок між витраченими ресурсами і досягнутими результатами, а результативність – це міра досягнення поставленої мети. Відхилення від гнучкого бюджету відображають ефективність діяльності, а відхилення за рахунок обсягу продажу – її результативність.

Для практичного використання управління за відхиленнями на кожному об'єкті управління потрібно створити належні передумови [44] (рис. 1.3).



**Джерело: сформовано автором на основі [44]*

Рисунок 1.3 – Передумови для практичного використання управління за відхиленнями

1. Першою важливою передумовою є наявність довідника стандартних рішень, який би давав змогу «просіювати» всі збурення, що виникають у системі, та виокремлювати такі, які можна усунути з допомогою стандартних рішень без будь-якого втручання управління. Такі стандартні довідники складаються з відповідних інструкцій, правил, розпоряджень тощо. На жаль, така робота на багатьох підприємствах провадиться не систематично, не цілеспрямовано, досі не стала невід'ємною складовою системи управління, а існує скоріше як виявлення ініціативи окремих підрозділів або працівників управління.

2. Другою суттєвою передумовою управління за відхиленнями є виявлення відхилень від норм, планів, стандартів, умов та ін. Ідеться про відхилення в широкому значенні цього слова, тобто про всі випадки, коли стан фактичного виконання не відповідає заздалегідь встановленому завданню. Слід зазначити, що завдяки розвитку науки управління чимало зроблено для постійного виявлення таких відхилень. Так, систему зовнішньої і внутрішньої

звітності побудовано в основному на зіставленні фактичних даних з плановими, різні методи організації управління виробництвом ґрунтуються на визначенні завдань і контролюванні їх виконання, система нормативного обліку виробництва забезпечує виявлення відхилень від нормативів за всіма статтями собівартості продукції. Дальший прогрес у цьому напрямку полягає у збільшенні кількості показників відхилень, підвищенні оперативності їх виявлення.

3. Особливістю будь-якого виробничого процесу є те, що в кожний даний момент і на кожній ділянці обов'язково виникатимуть якісь відхилення від норми, причому різної величини та різних напрямків. Якщо на певній ділянці сталася перевитрата фонду заробітної плати, то така ситуація може бути об'єктом аналізу і для майстра ділянки, і для начальника відділення, і для начальника цеху, і для начальника відділу праці та заробітної плати, і для головного бухгалтера, і для головного економіста, і, врешті-решт, для директора заводу. Але це не означає, що інформація про всі відхилення повинна надходити до всіх керівників. У такому разі сталося б переповнення інформаційних каналів, яке призвело б до високих витрат на утримання інформаційної системи і до інформаційної пересиченості. Як наслідок, інформацію не буде належно використано.

Отже, ідеться не про відхилення взагалі, а лише про ті, які потребують втручання керівника відповідного рівня, тобто третьою передумовою організації управління за відхиленнями є розподіл відхилень за рівнями управління як щодо деталізації статей відхилень, так і щодо періодичності інформації [17]. Що вищим є рівень управління, то більшою може бути міра узагальнення і тривалішим термін подання інформації.

Організація управління за відхиленнями – перспективний шлях удосконалення управління. Принцип управління за відхиленнями можна застосувати в будь-яких об'єктах з різним ступенем комп'ютеризації управління. Оперативне виявлення відхилень уможливорює запобігання втратам та підвищення ефективності діяльності об'єкта. Успішне вирішення

методологічних проблем виявлення та використання відхилень сприятиме вдосконаленню управління за будь-яких умов.

Отже, з проведених досліджень [17, 39, 41, 44], варто зробити висновок, що деталізація перспективного планування здійснюється шляхом бюджетування, тобто визначення короткострокових (поточних) завдань в межах загальної довгострокової стратегії. Бюджетування – це процес планування майбутніх операцій підприємства та оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів. Система бюджетів узагальнюється створенням зведеного бюджету, який є сукупністю показників бюджетів, що використовуються для аналізу і прогнозування економічного і соціального розвитку. Було розглянуто переваги та недоліки бюджетування, основними принципами, на яких повинно базуватися бюджетування (принцип наукової та економічної обґрунтованості бюджетів, принцип гнучкості, принцип економії, принцип інтегрованості).

Дійшли до висновку, що бюджетування як складний процес включає в себе ряд взаємопов'язаних етапів [7]. Для формування бюджетів на підприємстві необхідно проаналізувати ряд показників, до яких варто віднести виробіток, чистий прибуток та фонд оплати праці. Було досліджено методи розробки бюджетів, серед яких виділили аналіз бюджету за методом управління за відхиленнями.

Висновок до розділу 1.

У наукових джерелах застосовують різні підходи для трактування поняття стратегічного контролю. Основою різних визначень є розуміння контролю як безперервний процес виявлення відхилень від планових показників. Цей вид діяльності полягає в спостереженні та оцінюванні отриманих результатів.

На підставі зазначених підходів до трактування розуміємо стратегічний контроль як процес, що здійснюється на всіх етапах діяльності підприємства і

орієнтований на досягнення загальної цілі ведення бізнесу. Він сфокусований на тому, чи можливо здійснювати обрану підприємством стратегію, не залежно від того чи здійснювалася вона раніше правильно чи ні. Важливо саме те, чи призведе реалізація обраної стратегії до поставлених цілей.

Основною метою контролю є сприяння наближенню фактичних результатів виконуваної роботи до необхідних за планом. Тобто забезпечення виконання завдань для досягнення цілей підприємства.

Стратегічний контроль є однією з основних форм превентивного контролю. Він передбачає необхідність створення на підприємствах певної політики, процедур, правил тощо. Тобто, стратегічний контроль передбачає організацію всіх процесів підприємства таким чином, щоб досягти загальної цілі, ефективно взаємодіяти між собою та уникати дублювання завдань.

На основі опрацьованих наукових публікацій виділили фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на підприємства.

До факторів зовнішнього впливу відносяться: загальна економічна ситуація в країні; особливості податкового законодавства; темп інфляції (дефляції); рівень ставок банківського кредитування; тенденції розвитку інвестиційного ринку; економічний потенціал регіону.

До факторів внутрішнього впливу відносяться: Організаційно-управлінські (рівень організації послуг та управління; управління дебіторською та кредиторською заборгованістю; управління грошовими коштами та ін.); Економічні (наявність вільних грошових коштів; спеціалізація та концентрація діяльності; економічні зв'язки та відношення із контрагентами і партнерами) та Соціальні (забезпеченість трудовими ресурсами; продуктивність праці; форми організації матеріального стимулювання.).

Серед внутрішніх факторів впливу на контроль діяльності підприємства варто виділити організаційно-управлінські чинники. Від організації діяльності кожної структурної одиниці компанії залежить її успіх. Неправильно складений план продаж може призвести до нестачі оборотних коштів, що в

свою чергу призведе до затримки у розрахунках з контрагентами. Тому важливо здійснювати постійний контроль діяльності кожного структурного елемента компанії.

Система стратегічного контролю передбачає спочатку визначення мети контролю. Далі здійснюється спостереження та оцінювання існуючої ситуації на підприємстві. Зворотній зв'язок про результати оцінювання забезпечує менеджерів інформацією про успішність всіх процесів діяльності та необхідність коригування.

Опрацьовані наукові джерела дали підстави зробити висновки, що до методів стратегічного контролю у більшості випадків відносять аудит, моніторинг, перевірку, аналітичні та графічні методи аналізу, SWOT-аналіз, бюджетування та управлінський облік.

Одним з методів стратегічного контролю варто виділити ведення внутрішнього управлінського обліку. Суть методу полягає в аналізі діяльності підприємства. Систематично на підприємствах проводиться збір та обробка отриманої інформації. На основі проведеного аналізу здійснюється контроль діяльності та приймаються певні управлінські рішення керівником.

Система управлінського обліку виступає як важливий інструмент ефективної діяльності підприємства, покликаний забезпечити координацію, взаємодію та погодженість окремих елементів управління для досягнення стратегічних цілей управління.

Для практичного застосування стратегічного контролю на підприємствах, на наш погляд варто розробити бюджет та проводити аналіз методом управління за відхиленнями. Ці відхилення дозволяють оцінити діяльність з точки зору ефективності і результативності.

Для ефективного використання цього методу необхідно створити належні передумови. Першою важливою передумовою є наявність довідника стандартних рішень, який би давав змогу «просіювати» всі збурення, що виникають у системі, та виокремлювати такі, які можна усунути з допомогою стандартних рішень без будь-якого втручання управління. Другою суттєвою

передумовою управління за відхиленнями є виявлення відхилень від норм, планів, стандартів, умов та ін. Ідеться про відхилення в широкому значенні цього слова, тобто про всі випадки, коли стан фактичного виконання не відповідає заздалегідь встановленому завданню.

Третьою передумовою організації управління за відхиленнями є розподіл відхилень за рівнями управління як щодо деталізації статей відхилень, так і щодо періодичності інформації.

Організація управління за відхиленнями – перспективний шлях удосконалення управління. Принцип управління за відхиленнями можна застосувати в будь-яких об'єктах з різним ступенем комп'ютеризації управління. Оперативне виявлення відхилень уможливорює запобігання втратам та підвищення ефективності діяльності об'єкта. Успішне вирішення методологічних проблем виявлення та використання відхилень сприятиме вдосконаленню управління за будь-яких умов.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОСЛУГ

2.1 Загальна характеристика галузі надання інформаційних послуг та досліджуваних підприємств

Ринок інформаційних послуг є сегментом споживчого ринку, об'єктом якого є інформаційні послуги. Його представляють такі підприємства і організації, як інформаційне агентство ТОВ «ІА «ЛІГАБІЗНЕСІНФОРМ»», УКРІНФОРМ, ТОВ «АПОСТРОФ ТВ», ТОВ «ВЧАСНО», ТОВ «ІНТЕЛЕКТ ГІД», ТОВ «Бізнес Лінк», ТОВ «STUDY.UA PLUS» та безліч інших підприємств, що працюють у сфері надання інформаційних послуг.

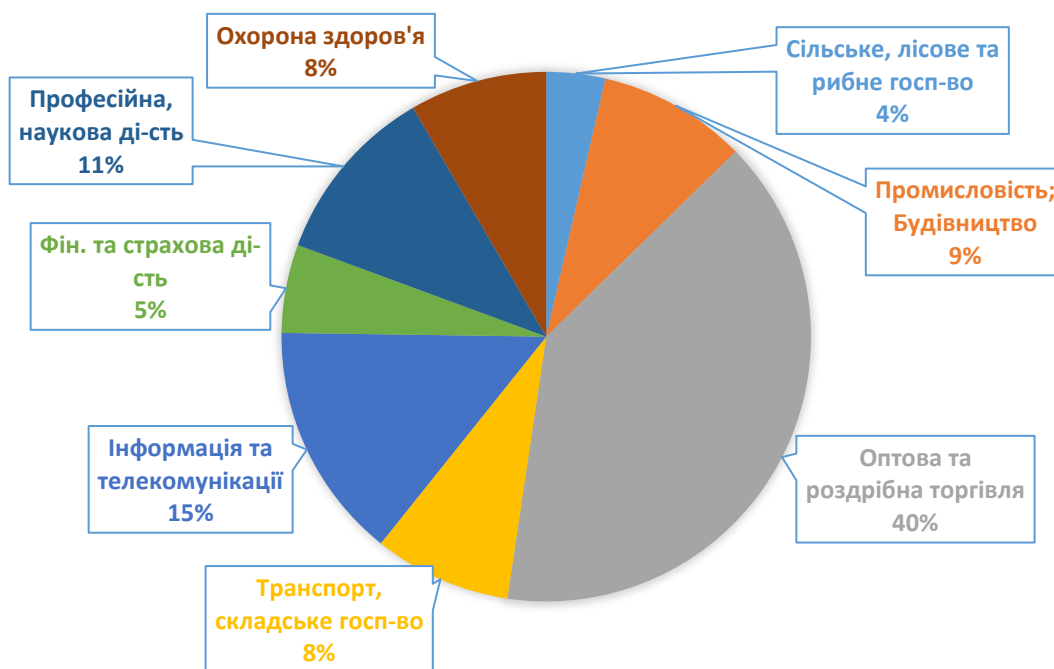
Згідно з державною системою класифікації видів економічної діяльності до секції інформації та телекомунікаційних послуг відносять наступні розділи:

- видавнича діяльність;
- виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм, видання звукозаписів;
- діяльність у сфері радіомовлення та телевізійного мовлення;
- телекомунікації (електрозв'язок);
- комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність;
- надання інформаційних послуг.

Згідно з даними державної служби статистики [26] у 2021 році у сфері надання інформаційних та телекомунікаційних послуг зареєстровано 284 141 суб'єкт господарювання. З 2020 року частка інформаційних підприємств зросла з 11,9% до 14,5% у 2021 році. Спостерігається позитивна тенденція розвитку галузі.

На рисунку 2.1 наведено частку підприємств за видами економічної діяльності у загальній кількості суб'єктів господарювання, що функціонують в Україні у 2021 році.

За даними Держслужби статистики України обсяг реалізованих послуг підприємствами в сфері надання інформаційних послуг за 4 квартал 2021 року до аналогічного періоду 2020 збільшився на 32%.



*Джерело: сформовано автором

Рисунок 2.1 – Частка діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2021 році

Розглянемо детальніше загальну характеристику підприємств надання інформаційних послуг, що будуть слугувати подальшою базою дослідження даної роботи, а саме ТОВ «Бізнес Лінк» та ТОВ «STUDY.UA PLUS».

ТОВ «Бізнес Лінк» надає освітні послуги для дітей різного віку, основна перевага яких – це можливість навчатися за кордоном.

«Бізнес-Лінк» – українська освітня агенція преміум-класу. Працює на українському ринку з 1997 року. Компанія діє на підставі положень Конституції України, Господарського кодексу України, ЗУ «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», Статуту та інших нормативно-правових актів України. Вона пропонує клієнтам допомогу в отриманні освіти за кордоном, консультування в галузі освіти, організацію освітніх виставок,

видання каталогів навчальних закладів. Підприємство діє в межах України та Великої Британії.

Основним нормативним актом, який регулює діяльність туристичних операторів, є Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 № 324/95-ВР.

Організаційно-правова форма, з якою працює Бізнес-Лінк, це ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ (ТОВ - скорочено)

Основні групи послуг, які надає компанія наведені в табл. 2.1 [35].

Таблиця 2.1 – групи послуг ТОВ «Бізнес Лінк»

Мовні поїздки (дитячі, дорослі, сімейні)	АШ (академік-школяр)	АУ (академік-студент)	Додаткові
Мовні дорослі	Вступ академіка	Foundation	Візова підтримка
Мовні дитячі	(школа)	Pre-Masters	Авіаквиток
Мовні сімейні	Комісія за АШ	Академік,	Страховка
Комісія від мовних шкіл	Візиту до школи	бакалаврат	Переклад
Туризм або візит по школах	Опікун	Академік,	Транзит
Спеціальні/проф. програми	Супровід	магістратура	
Для співробітників Бізнес-Лінку	Супровід в УК	Академічне дослідження	
		Комісія за академіків-студентів	

**Джерело: сформовано автором*

Компанією використовуються види оподаткування: загальна система з ПДВ та єдиний податок 5%.

Успішній роботі компанії сприяє також співпраця з британськими партнерами: Malvern College, Wrekin College, St Leonards School, King Edward's School Witley, Oakham School та багато інших освітніх закладів, що вже багато років працюють у сфері надання якісних освітніх послуг. Вагоме значення в міжнародній діяльності компанії також відіграє членство в асоціаціях: British-Ukrainian Chamber of Commerce, English UK, Business English UK.

Партнери компанії: Посольство Великої Британії в Україні, UKTI, Британська Рада, британські навчальні заклади.

Місія компанії ТОВ «Бізнес Лінк» полягає в забезпеченні можливості навчання у Великій Британії для всіх зацікавлених студентів (дітей та

дорослих). Для освоєння міжнародної мови, здобуття західної освіти та освоєння передових моделей ведення бізнесу та організації суспільства, для подальшого впровадження їх у своїх країнах.

Основна мета створення компанії полягає в побудові сучасного професійного освітнього агентства, що працює за європейськими стандартами. Основна цінність компанії – наданням якісних послуг, з урахуванням усіх побажань клієнтів, підбір освітніх програм і супроводження на всіх етапах підбору закладу освіти. ТОВ «Бізнес Лінк» піклується про благополуччя та здоров'я своїх споживачів, визнаючи їх головною цінністю своєї діяльності.

Цілі ТОВ «Бізнес Лінк»:

- надання якісних послуг у сфері підбору навчальних програм.
- вихід на першу сходинку в конкурентній боротьбі в своїх сфері.
- високий імідж та впізнаваність компанії на ринку.
- забезпечення достатнього рівня прибутку.

На ринку надання освітніх послуг сьогодні спостерігається значний рівень конкуренції. Тільки в м. Київ компаній, які надають схожі послуги – більше 15.

Основними ж конкурентами компанії «Бізнес Лінк» є наступні підприємства:

1. Міжнародна бордингова школа STUDY.UA – Її спеціалізація це забезпечення клієнтів програмами навчання середніх шкіл Канади та США, підготовка до вступу до шкіл та університетів за кордоном, вивчення академічної англійської мови, англійськомовні канікули у Києві, під Києвом та в Карпатах.

2. Global Study – Послуги компанії Global Study можна розділити на 3 етапи: допомага в підборі навчального закладу, спеціалізації, програми, мовних курсів, виходячи з бажань клієнта, прагнень та можливостей. Плануючи освіту там, дуже важливо зробити правильний вибір цьому етапі. Насамперед фахівці компанії допомагають молодим студентам підібрати освітню програму для досягнення цілей. Другий етап - це процес надходження

та оформлення всіх необхідних документів. І третій завершальний етап - це оформлення поїздки та допомога в адаптації в країні навчання.

Конкурентними перевагами даних компаній є значні закордонні інвестиції та підтримка. Також компанії розвинули потужну рекламну кампанію, тому є впізнаваними на ринку відповідних послуг.

Основною перевагою компанії «Бізнес Лінк» серед аналогічних конкурентів – є її досвіт. Компанія на ринку вже не перше десятиліття, тому персонал компанії сміливо запевняє, що забезпечить клієнтів якісним сервісом та задовольнить всі потреби.

У процесі ведення діяльності компанія розробила власну систему клієнтського сервісу, власну клієнтську базу, унікальну за охопленням і якістю партнерську мережу британських навчальних закладів, інформаційну базу з британської системи освіти.

Також компанія отримала сертифікати якості: Investors in People (IQS, London, 2007, 2010, 2013).

Клієнти ТОВ «Бізнес Лінк» – це фізичні особи та корпоративні клієнти.

Основний тип клієнтів компанії: освічені і забезпечені сім'ї, керівники та власники бізнесів, інтелектуальні, вимогливі, такі, що очікують західних стандартів сервісу.

Переваги компанії:

- глибоке знання предмета завдяки вузькій спеціалізації,
- висока клієнтоорієнтованість,
- європейський формат управління,
- європейські стандарти роботи,
- вільне володіння англійською мовою – в усіх менеджерів,
- постійна особиста взаємодія менеджерів із британськими партнерами,
- постійні внутрішні тренінги та командний тип роботи.

Компанія STUDY.UA [36] — офіційний представник в Україні університетів, коледжів та шкіл Великої Британії, Канади, США та Європейського Союзу. Перелік послуг товариства включає в себе можливість

зарахування до 330 партнерських університетів і коледжів Канади, США, Великої Британії та Європи для студентів різноманітних підготовчих програм.

Освітня компанія STUDY.UA допомагає клієнтам отримати англomовну освіту за кордоном, забезпечує персональний супровід та підбір програми виходячи з потреб клієнтів, оформляє необхідні документи для отримання студентської візи. Підприємство працює в дистанційному форматі та бере участь в освітніх виставках для залучення потенційних клієнтів [36].

Напрямки діяльності:

- академічна та мовна підготовка до вступу на програми вищої освіти та гарантія зарахування до 150 університетів в 10 країнах світу;
- підбір магістерських та післядипломних програм навчання закордоном та отримання кваліфікаційного ступеня MBA;
- організація індивідуальних мовних курсів у Києві, дистанційно, а також закордоном (25 країн) для учнів, студентів, молодих спеціалістів та дорослих;
- організація літніх і зимових канікул закордоном для учнів і студентів у форматі групових поїздок;
- організація підготовки до вступу та переводу учнів на програми середньої освіти та гарантія зарахування до 100 шкіл-пансіонів в 10-ти країнах світу;
- повних супровід та візова підтримка по всім програмам.

Отже, ринок інформаційних послуг динамічно розвивається та змінюється, оскільки він не такий громіздкий як інші сектори економіки. Одним з видів інформаційних послуг є надання освітніх послуг. Високий рівень конкуренції зумовлений великою кількістю вже наявних підприємств на ринку та через відносно низький поріг для входу нових підприємств. Це спонукає підприємства покращувати рівень якості послуг та акцентувати увагу на інших конкурентних перевагах, як досвід чи широкий спектр послуг.

2.2 Порівняльний аналіз основних техніко-економічних показників роботи підприємств інформаційних послуг

Підставою для прийняття важливих управлінських рішень є техніко-економічний аналіз. Тому проаналізуємо основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Бізнес Лінк» та ТОВ «STUDY.UA PLUS» наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Бізнес Лінк» та ТОВ «STUDY.UA PLUS»

Показники	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
ТОВ «Бізнес Лінк»					
1 Доходи від наданих послуг, тис. грн	7360	8520	9944	8517	4691
2 Доходи від організації заходів, тис. грн	8142	8351	6975	5697	3466
3 Витрати управлінської діяльності, тис. грн	10698	11587	10950	13933	9179
4 Чистий прибуток, тис. грн.	4804	5284	5969	281	-1022
5 Рентабельність продажів, %	31%	31%	35%	2%	-13%
ТОВ «STUDY.UA PLUS»					
1 Доходи від наданих послуг, тис. грн	17517	25560	23667	37304	39311
2 Доходи від організації заходів, тис. грн	17831	18289	15275	12476	7591
3 Витрати управлінської діяльності, тис. грн	21397	23175	21901	27867	18359
4 Чистий прибуток, тис. грн.	13951	20674	17041	21913	28542
5 Рентабельність продажів, %	39%	47%	44%	44%	61%

**Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства*

На прикладі даних підприємств розглянемо динаміку зміни техніко-економічних показників. Оскільки діяльність компаній багатofункціональна, проведемо аналіз показників доходу від надання персональних послуг клієнтам та доходу від організації заходів (вебінарів, виставок і т. д.). Оскільки собівартість усіх послуг відрізняється і залежить від індивідуального підходу до клієнтів, проаналізуємо загальні витрати на здійснення діяльності, а також

проаналізуємо чистий прибуток і рентабельність продажів досліджуваних підприємств. Розраховані показники динаміки наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Бізнес Лінк» та ТОВ «STUDY.UA PLUS»

Роки	Знач-я	Абсолютна зміна		Темпи росту, %		Темпи приросту, %	
		Баз.	Лан.	Баз.	Лан.	Баз.	Лан.
1	2	3	4	5	6	7	8
ТОВ «БІЗНЕС ЛІНК»							
1 Доходи від наданих послуг, тис. грн							
2017	7360	-	-	100,00	-	-	-
2018	8520	1160	1160	115,76	115,76	15,76	15,76
2019	9944	2584	1424	135,11	116,71	35,11	16,71
2020	8517	1157	-1427	115,72	85,65	15,72	-14,35
2021	4691	-2669	-3826	63,74	55,08	-36,26	-44,92
2 Доходи від організації заходів, тис. грн							
2017	8142	-	-	100,00	-	-	-
2018	8351	209	209	102,57	102,57	2,57	2,57
2019	6975	-1167	-1376	85,67	83,52	-14,33	-16,48
2020	5697	-2445	-1278	69,97	81,68	-30,03	-18,32
2021	3466	-4676	-2231	42,57	60,84	-57,43	-39,16
3 Витрати управлінської діяльності, тис. грн							
2017	10698	-	-	100,00	-	-	-
2018	11587	889	889	108,31	108,31	8,31	8,31
2019	10950	252	-637	102,36	94,50	2,36	-5,50
2020	13933	3235	2983	130,24	127,24	30,24	27,24
2021	9179	-1519	-4754	85,80	65,88	-14,20	-34,12
4 Чистий прибуток, тис. грн.							
2017	4804	-	-	100,00	-	-	-
2018	5284	480	480	109,99	109,99	9,99	9,99
2019	5969	1165	685	124,25	112,96	24,25	12,96
2020	281	-4523	-5688	5,85	4,71	-94,15	-95,29
2021	-1022	-5826	-1303	-21,27	-363,70	-121,27	-463,70
5 Рентабельність продажів, %							
2017	31%	-	-	100,00	-	-	-
2018	31%	0,00	0,00	101,07	101,07	1,07	1,07
2019	35%	0,04	0,04	113,84	112,64	13,84	12,64
2020	2%	-0,29	-0,33	6,38	5,60	-93,62	-94,40
2021	-13%	-0,44	-0,15	-40,43	-633,77	-140,43	-733,77

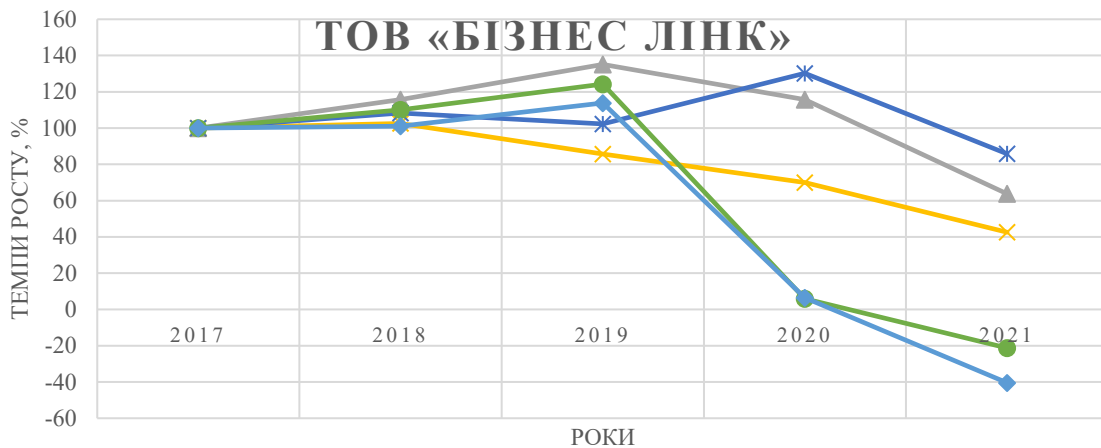
1	2	3	4	5	6	7	8
ТОВ «STUDY.UA PLUS»							
1 Доходи від наданих послуг, тис. грн							
2017	17517	-	-	100,00	-	-	-
2018	25560	8043	8043	145,92	145,92	45,92	45,92
2019	23667	6150	-1893	135,11	92,59	35,11	-7,41
2020	37304	19788	13638	212,96	157,62	112,96	57,62
2021	39311	21794	2006	224,42	105,38	124,42	5,38
2 Доходи від організації заходів, тис. грн							
2017	17831	-	-	100,00	-	-	-
2018	18289	458	458	102,57	102,57	2,57	2,57
2019	15275	-2556	-3013	85,67	83,52	-14,33	-16,48
2020	12476	-5355	-2799	69,97	81,68	-30,03	-18,32
2021	7591	-10240	-4886	42,57	60,84	-57,43	-39,16
3 Витрати управлінської діяльності, тис. грн							
2017	21397	-	-	100,00	-	-	-
2018	23175	1778	1778	108,31	108,31	8,31	8,31
2019	21901	504	-1274	102,36	94,50	2,36	-5,50
2020	27867	6470	5966	130,24	127,24	30,24	27,24
2021	18359	-3038	-9508	85,80	65,88	-14,20	-34,12
4 Чистий прибуток, тис. грн.							
2017	13951	-	-	100,00	-	-	-
2018	20674	6723	6723	148,19	148,19	48,19	48,19
2019	17041	3090	-3633	122,15	82,43	22,15	-17,57
2020	21913	7963	4873	157,08	128,59	57,08	28,59
2021	28542	14591	6629	204,59	130,25	104,59	30,25
5 Рентабельність продажів, %							
2017	39%	-	-	100,00	-	-	-
2018	47%	0,08	0,08	119,46	119,46	19,46	19,46
2019	44%	0,04	-0,03	110,88	92,81	10,88	-7,19
2020	44%	0,05	0,00	111,54	100,59	11,54	0,59
2021	61%	0,21	0,17	154,19	138,25	54,19	38,25

**Джерело: розраховано автором*

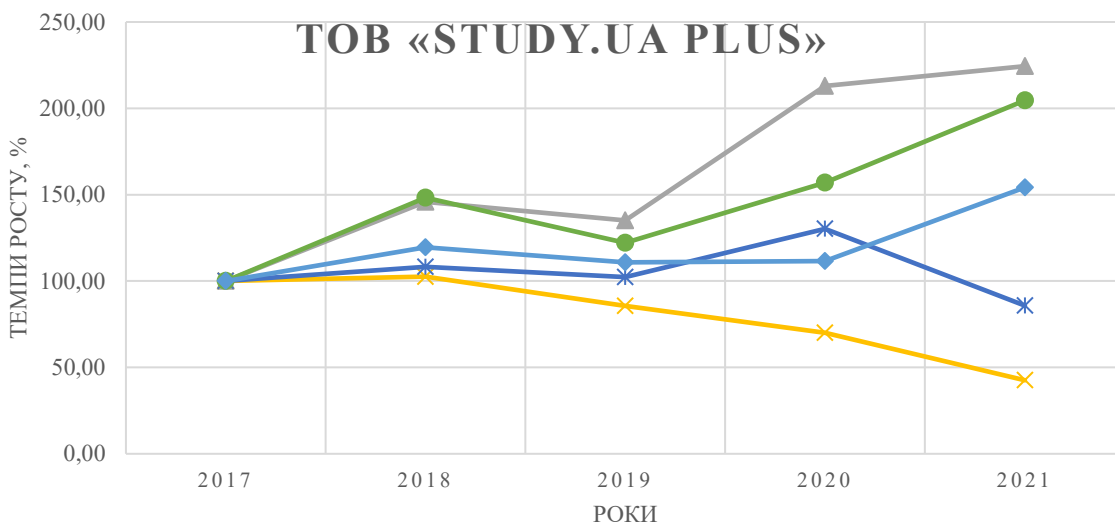
Зобразимо графічно розраховані показники на рисунку 2.2.

Специфіка роботи підприємств ТОВ «Бізнес Лінк» та ТОВ «STUDY.UA PLUS» полягає у тому, що основна діяльність проводиться за межами країни. У зв'язку з поширенням карантинних обмежень в показниках компанії ТОВ «Бізнес Лінк» з 2020 року чітко видно значне зменшення доходів у всіх видах її діяльності. У 2021 році доходи від надання послуг клієнтам зменшилися на

36,26% в порівнянні з 2017 роком. Доходи від реалізації проектів також зазнали значного зменшення – у 2021 році вони дорівнювали 3466 тис. грн., що на 1278 тис грн менше в порівнянні з 2020 роком та на 16,48% менше в порівнянні з 2019 роком.



▲ 1 Доходи від наданих послуг, тис. грн ✕ 2 Доходи від організації заходів, тис. грн
 * 3 Витрати управлінської діяльності, тис. грн ● 4 Чистий прибуток, тис. грн.
 ◆ 5 Рентабельність продажів, %



▲ 1 Доходи від наданих послуг, тис. грн ✕ 2 Доходи від організації заходів, тис. грн
 * 3 Витрати управлінської діяльності, тис. грн ● 4 Чистий прибуток, тис. грн.
 ◆ 5 Рентабельність продажів, %

*Джерело: сформовано автором

Рисунок. 2.2 – Динаміка ОТЕП

Отже, неочікуване погіршення світового устрою вдарило по діяльності досліджуваного підприємства надзвичайно сильно. Практичне обмеження можливості виїзду на початку пандемії та введення більш строгих умов зараз, досі не дозволяють компанії досягнути попередніх фінансових результатів.

Варто зазначити, що не тільки доходи товариства зменшилися за аналізований період. Бачимо, що витрати на управління компанією також зменшилися. Це було наслідком прийняття рішучих управлінських рішень для виведення фінансового стану на стабільний рівень. Компанії довелося переглянути основні джерела витрат і максимально скоротити їх, для збереження рівня прибутку.

Незважаючи на прийняття рішучих дій в плані зменшення витрат, спостерігаємо різке падіння прибутку. Зменшення витрат не допомогло запобігти дефіциту в доходах, які покривають необхідні постійні витрати. Значний вплив на прибуток в теперішньому часі здійснила також наявність в товариства значної кредиторської заборгованості. Отже, ми бачимо що різке зменшення дохідності підприємства зменшило його прибуток в довгостроковій перспективі.

Погіршення ситуації на підприємстві також можна прослідкувати за допомогою зміни показника рентабельності продажів.

В даному випадку спостерігається зниження даного показника в 2020 році та від'ємне його значення у 2021 році. Як і показник прибутковості, значення даного показника демонструють нам негативну тенденцію розвитку підприємства.

Підприємство ТОВ «STUDY.UA PLUS» демонструє більшу стійкість до змін зовнішнього середовища. З 2017 до 2021 року дохід від наданих послуг збільшився на 124%, досягнувши значення 39 311 тис. грн. Загалом спостерігаємо позитивну динаміку зміни даного показника у всі роки, окрім 2019. Дохід зменшився на 1 893 тис. грн в порівнянні з 2018 роком. Причиною падіння рівня доходу були зміни в політиці багатьох країн, введення обмежень на пересування у зв'язку з пандемією. Проте, вже з наступного 2020 року

бачимо значне збільшення значення показника доходу від наданих послуг до 37 304 тис. грн. Компанія змогла пристосуватися до змін та, не тільки повернути попередній рівень доходу, а й збільшити його на 57,62% в порівнянні з 2019 роком.

Дохід від організації заходів у 2018 році збільшився на 458 тис. грн. З 2019 року спостерігаємо негативну тенденцію в зміні значень цього показника. Загалом дохід від організації заходів зменшився у 2021 році на 57,43% у порівнянні з базовим 2017 роком. Робимо висновок, що невизначеність через пандемію мала значний вплив на цей вид діяльності компанії. Товариство відносно легко пристосувалося до нових правил у сфері надання особистих послуг окремим клієнтам, проте організувати масштабні заходи як раніше не було можливості. Зусилля компанії були спрямовані на покращення взаємодії з кожним клієнтом особисто, що призвело до позитивних змін в доходах від наданих послуг.

Витрати управлінської діяльності у 2018 році збільшилися на 1 778 тис. грн. У 2019 році значення показника зменшилося на 5,5% в порівнянні з минулим роком. Причиною зміни було зменшення витрат на утримання офісних приміщень, у зв'язку з тим, що через карантин, більшість працівників виконували свої обов'язки в дистанційному форматі. У 2020 році витрати управлінської діяльності збільшилися на 5 966 тис. грн. в порівнянні з 2019 роком. У 2021 році знову спостерігаємо загальне зменшення витрат на 3 038 в порівнянні з базовим 2017 роком. Збільшення рівня витрат у 2020 році та їх подальше зменшення у 2021 році, показує шлях компанії до адаптації в існуючих умовах на ринку. Оптимізація і перерозподіл витрат дозволили зменшити цей показник, найбільш ймовірно переведенням більшої частини діяльності в дистанційний формат.

Значення чистого прибутку збільшувалося в 2018, 2020 та 2021 році. Зменшення у 2019 році було пов'язане з падінням рівня доходів. Та в наступні роки збільшення доходів від надання послуг та оптимізація витрат призвели до загального росту даного показника до 28 542 тис. грн. у 2021 році.

Показник рентабельності продажів демонструє позитивну динаміку в діяльності товариства. Спостерігаємо зменшення показника у 2019 році на 7,19% в порівнянні з 2018 роком. Після адаптації до змін, оптимізації витрат та збільшення загальної дохідності діяльності, значення показника збільшилося до 61% у 2021 році.

Спрогнозуємо показник «чистий прибуток» на плановий рік, за допомогою трендового аналізу з використанням програми MS Excel та проведемо оцінювання типів апроксимуючої залежності шляхом ранжування [25].

Результати ранжування показника чистий прибуток підприємства ТОВ «Бізнес Лінк» наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Результат ранжування за значенням похибки апроксимації ТОВ «Бізнес Лінк»

Вид апроксимації	Прогнозна модель	R ²	Ранг
1. Лінійна	$y = -1665,5x + 8059,7$	R ² = 0,6793	4
2. Логарифмічна	$y = -3528\ln(x) + 6441,7$	R ² = 0,6791	5
3.3. Поліноміальна другого порядку	$y = -709,93x^2 + 2594,1x + 3090,2$	R ² = 0,8521	3
3.4. Поліноміальна третього порядку	$y = 348,33x^3 - 3844,9x^2 + 10815x - 2761,8$	R ² = 0,8949	2
3.5. Поліноміальна четвертого порядку	$y = 722,33x^4 - 8319,7x^3 + 31962x^2 - 48004x + 28443$	R ² = 1	1

**Джерело: розраховано автором*

Порівняємо значення отримані за допомогою кожної моделі з середнім значенням показника чистого прибутку. Найбільш реалістичною буде модель з найменшим відхиленням від фактичного показника.

Результати ранжування наведені в таблиці 2.6.

Визначимо сумарний ранг за розглянутим параметром для остаточного результату оцінювання. Розрахунок наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.6 – Результат ранжування за відхиленням від середнього значення ТОВ «Бізнес Лінк»

Вид апроксимації	Середнє значення показника чистого прибутку	Прогнозне значення показника чистого прибутку	Відхилення	Ранг
1. Лінійна	3063,2	-1933,30	4996,50	3
2. Логарифмічна	3063,2	6441,70	-3378,50	1
3.3. Поліноміальна другого порядку	3063,2	-6902,68	9965,88	4
3.4. Поліноміальна третього порядку	3063,2	-1048,92	4112,12	2
3.5. Поліноміальна четвертого порядку	3063,2	-1409984,52	1413047,72	5

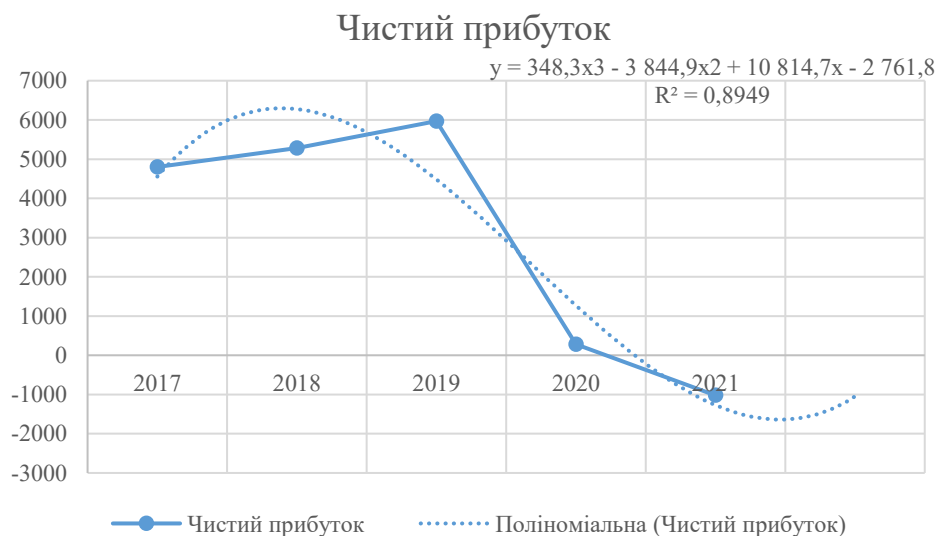
*Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.7 – Сумарні ранги моделей ТОВ «Бізнес Лінк»

Вид	Ранг 1	Ранг 2	Сумарний ранг
1. Лінійна	4	3	7
2. Логарифмічна	5	1	6
3. 3. Поліноміальна другого порядку	3	4	7
3. 4. Поліноміальна третього порядку	2	2	4
3. 5. Поліноміальна четвертого порядку	1	5	6

*Джерело: розраховано автором

Згідно з проведеними розрахунками найбільш прийнятною для прогнозування чистого прибутку є поліноміальна залежність третього порядку. Застосуємо цю лінію тренду для побудови прогнозу (рис. 2.3).



*Джерело: сформовано автором

Рисунок 2.3 – Прогнозування чистого прибутку підприємства ТОВ «Бізнес Лінк» на 2022 рік за допомогою поліноміальної прямої тренду третього порядку

Проведемо аналогічний розрахунок для підприємства ТОВ «STUDY.UA PLUS». Результати ранжування показника чистий прибуток підприємства ТОВ «STUDY.UA PLUS» наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Результат ранжування за значенням похибки апроксимації ТОВ «STUDY.UA PLUS»

Вид апроксимації	Прогнозна модель	R ²	Ранг
1. Лінійна	$y = 3042,1x + 11298$	R ² = 0,7615	5
2. Логарифмічна	$y = 7171,4\ln(x) + 13558$	R ² = 0,6837	7
3.3. Поліноміальна другого порядку	$y = 594,07x^2 - 522,33x + 15456$	R ² = 0,8022	3
3.4. Поліноміальна третього порядку	$y = 1009,4x^3 - 8490,7x^2 + 23300x - 1501,8$	R ² = 0,9229	2
3.5. Поліноміальна четвертого порядку	$y = -1067x^4 + 13814x^3 - 61385x^2 + 110188x - 47598$	R ² = 1	1
6. Експоненціальна	$y = 12689e^{0,149x}$	R ² = 0,7629	4
7. Степенева	$y = 14031x^{0,3618}$	R ² = 0,7269	6

*Джерело: розраховано автором

Проведемо ранжування за відхиленнями від середнього значення показника прибутку, результати наведені в таблиці 2.9

Таблиця 2.9 – Результат ранжування за відхиленням від середнього значення ТОВ «STUDY.UA PLUS»

Вид апроксимації	Середнє значення показника чистого прибутку	Прогнозне значення показника чистого прибутку	Відхилення	Ранг
1. Лінійна	20424,2	29550,6	-9126,4	3
2. Логарифмічна	20424,2	26407,4	-5983,2	1
3.3. Поліноміальна другого порядку	20424,2	33708,5	-13284,3	5
3.4. Поліноміальна третього порядку	20424,2	50663,4	-30239,2	7
3.5. Поліноміальна четвертого порядку	20424,2	4662,0	15762,2	6

6. Експоненційна	20424,2	31023,2	-10599,0	4
7. Степенева	20424,2	26830,2	-6406,0	2

**Джерело: розраховано автором*

Розрахунок сумарного рангу за розглянутим параметром наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Сумарні ранги моделей ТОВ «STUDY.UA PLUS»

Вид	Ранг 1	Ранг 2	Сумарний ранг
1. Лінійна	5	3	8
2. Логарифмічна	7	1	8
3. 3. Поліноміальна другого порядку	3	5	8
3. 4. Поліноміальна третього порядку	2	7	9
3. 5. Поліноміальна четвертого порядку	1	6	7
6. Експоненціальна	4	4	8
7. Степенева	6	2	8

**Джерело: розраховано автором*

За отриманими розрахунками для побудови прогнозу слід застосувати поліноміальну лінію тренду четвертого порядку, однак дана залежність дає нереалістичні значення прогнозу. За даною залежністю прибуток має знизитись до рівня 4662,0 тис.грн. Тому для прогнозування оберемо залежність, яка є найбільш близькою до середнього значення прибутку підприємства, а саме логарифмічну за якою прогнозне значення складе 26407,4 тис.грн. (рис. 2.4).



**Джерело: сформовано автором*

Рисунок 2.4 – Прогнозування чистого прибутку підприємства ТОВ «STUDY.UA PLUS» на 2022 рік за допомогою поліноміальної прямої тренду четвертого порядку

Отже, спостерігаємо як по-різному на діяльність обох компаній вплинули зміни на світовому рівні. ТОВ «Бізнес Лінк» не змогла ефективно адаптувати свою діяльність та повернути попередній рівень доходу. Компанія все ще потребує прийняття рішучих дій для покращення діяльності. В свою чергу ТОВ «STUDY.UA PLUS» продемонструвала готовність боротьби з неочікуваними ризиками. Керівництво компанії прийняло правильні рішення для оптимізації витрат та збільшення рівня доходів.

2.3. Дослідження переваг та недоліків діяльності підприємств інформаційних послуг

Проведемо аналіз переваг та недоліків діяльності ТОВ «Бізнес Лінк» та ТОВ «STUDY.UA PLUS» за допомогою SWOT-аналізу.

Розглянемо нижче сильні та слабкі сторони, можливості та загрози щодо діяльності ТОВ «Бізнес Лінк» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Бізнес Лінк»

Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Організація, управління	<ul style="list-style-type: none"> - Великий досвід роботи в галузі - чітко сформовані стратегії; -система розвитку та навчання персоналу. На підприємстві часто проводяться різноманітні тренінги. - компетентний підхід до розвитку персоналу, що допомагає виявити сильні і слабкі сторони співробітника, і розвинути його потенціал в рамках процесу TIP (talent identify process) 	<ul style="list-style-type: none"> - низька зацікавленість пересічних співробітників у розвитку компанії - Кадрова політика - в зв'язку з кризою в компанії провели невелику оптимізацію.
2. Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> - фінансування відбувається за рахунок подвійного джерела надходжень. Тобто компанія отримує доходи від сплати клієнтів за надані послуги та комісію від навчальних закладів, за допомогу в пошуках перспективних абітурієнтів. 	<ul style="list-style-type: none"> Залежність цін від багатьох внутрішніх та зовнішніх чинників; - великий обсяг кредиторської і дебіторської заборгованості; - наявність касового розриву між сплатою дебіторської та кредиторської заборгованості; - спостерігається зниження обсягу надання послуг у зв'язку з погіршенням епідеміологічної ситуації в світі, і зменшення грошових потоків компанії. - велика залежність від курсу валют.
3. Кадри	<ul style="list-style-type: none"> - високий рівень кваліфікації та підготовки персоналу; - ефективна система стимулювання праці – премії. 	<ul style="list-style-type: none"> - важкість контролю та координації діяльності працівників; - дублювання функцій персоналу; - висока плінність кадрів - наявність робочих місць, на яких люди довго не затримуються.
4. Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> Компанія застосовує різні шляхи захоплення нових часток ринку. Запроваджує реклами в сучасних програмах та організовує відкриті заходи/зустрічі з іноземними партнерами для заохочення населення спробувати навчання за кордоном. 	<ul style="list-style-type: none"> - Велика кількість конкурентів, які також використовують потужні маркетингові кампанії для захоплення ринку. Деякі представники конкурентного середовища вибирають за рахунок більшої різноманітності наданих послуг.

**Джерело: сформовано автором*

Як видно з табл. 2.11, підприємство має достатньо велику кількість сильних сторін, проте є над чим працювати і зі слабкої сторони.

Сформуємо профіль внутрішнього середовища підприємства ТОВ «Бізнес Лінк» з урахуванням його сильних та слабких сторін в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Профіль внутрішнього середовища підприємства ТОВ «Бізнес Лінк»

Внутрішні фактори	Характер впливу (+/-)	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка, бали
Сильні сторони				
Великий досвід роботи в галузі	+	0,05	3,2	0,16
Чітко сформовані стратегії	+	0,15	3,8	0,57
Система розвитку та навчання персоналу	+	0,15	4	0,6
Фінансування за рахунок подвійного джерела надходжень	+	0,3	4,6	1,38
Високий рівень кваліфікації та підготовки персоналу	+	0,25	4,3	1,075
Ефективна система стимулювання праці – премії	+	0,1	4,6	0,46
Всього	X	1	X	4,25
Слабкі сторони				
Низька зацікавленість пересічних співробітників у розвитку компанії	–	0,05	3,8	0,19
Великий обсяг кредиторської і дебіторської заборгованості	–	0,15	4,5	0,675
Значна залежність від курсу валют	–	0,1	4,3	0,43
Дублювання функцій персоналу	–	0,15	3,9	0,585
Велика кількість конкурентів	–	0,25	4,7	1,175
Вплив пандемії на діяльність	–	0,3	4,3	1,29
Всього	X	1	X	4,35

**Джерело: сформовано автором*

За результатами побудови профілю внутрішнього середовища розрахуємо зважену оцінку факторів: $4,25 - 4,35 = -0,1$. Оскільки, слабкі сторони мають не досить суттєву перевагу над сильними сторонами, то є потреба в оптимізації діяльності та зменшенні впливу слабких сторін на діяльність товариства.

Розглянемо також аналіз можливостей і загроз (табл. 2.13):

Таблиця 2.13 – SWOT-аналіз можливостей і загроз ТОВ «Бізнес Лінк»

Параметри оцінки	Можливості	Загрози
1. Конкуренція	- Співпраця з іноземними партнерами дає змогу залучати значну частку клієнтів, оскільки спеціалізується тільки на школах та університетах однієї країни, тим самим забезпечуючи відповідну якість запропонованих послуг за рахунок досвіду на даному ринку.	- Загроза з боку конкурентів, які теж співпрацюють з іноземними партнерами, пропонуючи більший вибір країн для навчання.
2. Попит	- Стійкий високий попит на послуги, обумовлений європейською інтеграцією з країнами заходу. Бажання населення здобути належну освіту за межами країни.	- зміни в потребах і смаках споживачів.
3. Економічні фактори	- Позитивна динаміка зміни курсу – забезпечить належний рівень прибутку	- Негативні зміни валютного курсу - ріст інфляції - державна економічна політика - світова пандемія та обмеження в пересуваннях

**Джерело: сформовано автором*

Як видно з табл. 2.13, є достатньо багато можливостей для розвитку підприємства, які необхідно реалізовувати, враховуючи дані загрози та слабкі сторони.

Сформуємо профіль зовнішнього середовища підприємства ТОВ «Бізнес Лінк» на основі виділених вище можливостей та загроз в таблиці 2.14. Таблиця 2.14 – Профіль зовнішнього середовища підприємства ТОВ «Бізнес Лінк»

Зовнішні фактори	Характер впливу (+/-)	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка, бали
Можливості				
Співпраця з іноземними партнерами	+	0,5	4,7	2,35
Стійкий високий попит на послуги	+	0,3	4,5	1,35
Позитивна динаміка зміни курсу	+	0,2	4,2	0,84
Всього	X	1	X	4,54

Продовження таблиці 2.14

Загрози				
Велика кількість конкурентів	–	0,45	4,8	2,16
Зміни в потребах і смаках споживачів	–	0,25	4,1	1,03
Світова пандемія та обмеження в пересуваннях	–	0,3	4	1,2
Всього	X	1	X	4,39

*Джерело: сформовано автором

Отже, різниця між факторами зовнішнього впливу позитивної та негативної дії становить: $4,54 - 4,39 = +0,15$. Дане значення свідчить про перевагу можливостей над загрозами.

Завершальним етапом можна виокремити загальну таблицю SWOT-аналізу (табл.2.15).

Таблиця 2.15 - SWOT-аналіз ТОВ «Бізнес Лінк»

	Можливості	Загрози
	<ul style="list-style-type: none"> - Співпраця з іноземними партнерами - Збільшення рівня євроінтеграції - Розширення ринків збуту за рахунок зростання ринку - впровадження нової маркетингової політики - Інвестиційна привабливість після закінчення воєнного стану - Надходження великих замовлень - Стійкий попит на послуги, що надає компанія 	<ul style="list-style-type: none"> - зміни в потребах і смаках споживачів - Відмови у наданні віз клієнтам через форс-мажорні обставини - світова пандемія та обмеження в пересуваннях - державна економічна політика - Негативні зміни валютного курсу - ріст інфляції - Загроза з боку конкурентів
<p>Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> - Великий досвід роботи в галузі - чітко сформовані стратегії - система розвитку та навчання персоналу - Велика частка ринку - високий рівень кваліфікації та підготовки персоналу - ефективна система стимулювання праці – премії 	<p>Як скористатися можливостями, що відкриваються, використовуючи сильні сторони підприємства?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Використання досвіду роботи в галузі для залучення нових партнерів. 2. Можливість залучити фінансування за межами країни завдяки збільшенню євроінтеграції. 	<p>За рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати існуючі загрози?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Втримати та підвищити існуючу частку на ринку шляхом постійного вивчення позицій конкурентів. 2. Через великий досвід роботи в галузі і сформованій організаційній структурі управління, не допустити зменшення кількості клієнтів.

Продовження таблиці 2.15

- фінансування за рахунок подвійного джерела надходжень	3. Використання високого рівня кваліфікації працівників для надання послуг належної якості	3. За рахунок наявності стабільного фінансування вивчати нові ринки.
<p align="center"><u>Слабкі сторони</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - низька зацікавленість пересічних співробітників у розвитку компанії - великий обсяг кредиторської і дебіторської заборгованості - зниження обсягу надання послуг у зв'язку з погіршенням епідеміологічної ситуації в світі - велика залежність від курсу валют - важкість контролю та координації діяльності працівників - дублювання функцій персоналу - Велика кількість конкурентів 	<p>Які слабкі сторони підприємства можуть перешкодити скористатися можливостями?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Незацікавленість пересічних співробітників у розвитку компанії може сповільнити вихід на нові ринки. 2. Великий обсяг кредиторської і дебіторської заборгованості стримуватиме впровадження нової маркетингової політики. 	<p>Яких загроз, збільшених слабкими сторонами підприємства, потрібно найбільше побоюватися?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Надання конкурентами аналогічних послуг за нижчими цінами. 2. Втрата грошових коштів через залежність від коливань вартості валюти 3. Потрібно недопустити зменшення якості наданих послуг потенційним клієнтам через низьку зацікавленість пересічних співробітників у розвитку компанії. 4. Потрібно попередити зниження обсягу надання послуг у зв'язку з погіршенням епідеміологічної ситуації в світі.

**Джерело: сформовано автором*

Отже, було проаналізовано стан підприємства за допомогою SWOT-аналізу. Дослідили сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози, що можуть виникнути в майбутньому.

В першу чергу варто зазначити, що підприємство має великий досвід роботи в галузі, тому може гарантувати високий рівень наданих послуг своїм клієнтам. Співпраця з закордонними партнерами дозволяє залучати додаткові кошти для розвитку компанії та пропонувати клієнтам нові види послуг. Співробітники компанії протягом своєї роботи мають змогу постійно підвищувати рівень своєї кваліфікації та забезпечувати тим самим належне виконання своїх обов'язків. Але, низька зацікавленість пересічних співробітників у розвитку компанії створює перешкоди для подальшого розвитку компанії, залучення нових клієнтів та отримання прибутку. Компанії

варто зосередитися на кращому підборі співробітників, щоб залучати людей, які правда зацікавлені в даній сфері.

Також на діяльність компанії значним чином впливає епідеміологічна ситуація в світі, оскільки карантинні обмеження фактично забороняють перетинати кордони без відповідних документів. Це створює додаткові перешкоди при укладанні договорів з партнерами, оскільки збільшує кількість ризиків, що контракт доведеться розірвати. Це створює додаткові збитки, що негативно впливає на фінансовий результат компанії.

Загалом, співпраця з іноземними партнерами в попередні роки викликає довіру в компанії, що планують розширюватися на український ринок. Це дасть змогу ТОВ «Бізнес Лінк» залучати нових партнерів до співпраці, тим самим збільшуючи перелік можливих послуг для клієнтів.

Розглянемо нижче сильні та слабкі сторони, можливості та загрози щодо діяльності ТОВ «STUDY.UA PLUS» (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 - SWOT-аналіз діяльності ТОВ «STUDY.UA PLUS»

Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Організація, управління	<ul style="list-style-type: none"> - Широкий асортимент пропонованих послуг - Велика кількість іноземних партнерів - Висока якість пропонованих послуг - Низький рівень цін 	<ul style="list-style-type: none"> - низька зацікавленість пересічних співробітників у розвитку компанії
2. Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> - Висока швидкість обороту капіталу - Високий ступінь новизни пропонованих освітніх послуг 	<ul style="list-style-type: none"> - Низька фінансова стійкість підприємства - Великі терміни окупності коштів, вкладених в просування нової освітньої програми чи школи
3. Кадри	<ul style="list-style-type: none"> - Високий рівень кваліфікації та підготовки персоналу; - Ефективна взаємодія між відділами підприємства. 	<ul style="list-style-type: none"> - Висока плинність кадрів
4. Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> - Сприятливий імідж фірми на ринку - Відома марка 	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність відділу з маркетингу - Велика кількість конкурентів на ринку

**Джерело: сформовано автором*

Як видно з табл. 2.16, підприємство має достатньо велику кількість сильних сторін, проте є над чим працювати і зі слабкої сторони.

Сформуємо профіль внутрішнього середовища підприємства ТОВ «STUDY.UA PLUS» з урахуванням його сильних та слабких сторін в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Профіль внутрішнього середовища підприємства ТОВ «STUDY.UA PLUS»

Внутрішні фактори	Характер впливу (+/-)	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка, бали
Сильні сторони				
Широкий асортимент пропонованих послуг	+	0,2	4,7	0,94
Велика кількість іноземних партнерів	+	0,1	4,3	0,43
Висока швидкість обороту капіталу	+	0,15	4	0,6
Високий рівень кваліфікації персоналу	+	0,15	4,1	0,615
Сприятливий імідж фірми на ринку	+	0,2	4,3	0,86
Відома марка	+	0,2	4,6	0,92
Всього	X	1	X	4,37
Слабкі сторони				
Низька зацікавленість пересічних співробітників у розвитку компанії	–	0,05	3,8	0,19
Низька фінансова стійкість підприємства	–	0,25	4,3	1,075
Великі терміни окупності коштів	–	0,15	4	0,6
Висока плинність кадрів	–	0,26	4,1	1,066
Велика кількість конкурентів	–	0,25	4,6	1,15
Відсутність відділу з маркетингу	–	0,04	3,4	0,136
Всього	X	1	X	4,22

**Джерело: сформовано автором*

За результатами побудови профілю внутрішнього середовища розрахуємо зважену оцінку факторів: $4,37 - 4,22 = +0,15$. Оскільки, сильні сторони мають перевагу над слабкими сторонами, то є чимало можливостей для розширення діяльності компанії та зменшенні впливу слабких сторін на діяльність товариства.

Розглянемо також аналіз можливостей і загроз (табл. 2.18):

Таблиця 2.18 - SWOT-аналіз можливостей і загроз ТОВ «STUDY.UA PLUS»

Параметри оцінки	Можливості	Загрози
1. Конкуренція	- Співпраця з іноземними партнерами	- Нові конкуренти з широким асортиментом послуг
2. Попит	- Удосконалення дизайну офіційного сайту - Розширення асортименту послуг	- Зміни в потребах і смаках споживачів. - Зменшення цін у конкурентів
3. Економічні фактори	- Залучення іноземних інвестицій	- Нестабільна політична ситуація

*Джерело: сформовано автором

Як видно з табл. 2.18, є достатньо багато можливостей для розвитку підприємства, які необхідно реалізовувати, враховуючи дані загрози та слабкі сторони.

Сформуємо профіль зовнішнього середовища підприємства ТОВ «STUDY.UA PLUS» на основі виділених вище можливостей та загроз в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19 – Профіль зовнішнього середовища підприємства ТОВ «STUDY.UA PLUS»

Зовнішні фактори	Характер впливу (+/-)	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка, бали
Можливості				
Співпраця з іноземними партнерами	+	0,25	4,6	1,15
Удосконалення дизайну офіційного сайту	+	0,2	4,5	0,9
Розширення асортименту послуг	+	0,3	4,7	1,41
Залучення іноземних інвестицій	+	0,25	4,8	1,2
Всього	X	1	X	4,66
Загрози				
Нові конкуренти	–	0,2	4,5	0,9
Зміни в потребах і смаках споживачів	–	0,2	4,1	0,82
Зменшення цін у конкурентів	–	0,35	4,4	1,54
Нестабільна політична ситуація	–	0,25	3,8	0,95
Всього	X	1	X	4,21

*Джерело: сформовано автором

Отже, різниця між факторами зовнішнього впливу позитивної та негативної дії становить: $4,66 - 4,21 = +0,45$. Дане значення свідчить про перевагу можливостей над загрозами.

Завершальним етапом можна виокремити загальну таблицю SWOT-аналізу (табл.2.20).

Таблиця 2.20 - SWOT-аналіз ТОВ «Бізнес Лінк»

	<u>Можливості</u>	<u>Загрози</u>
	<ul style="list-style-type: none"> - Співпраця з іноземними партнерами - Удосконалення дизайну офіційного сайту - Розширення асортименту послуг - Залучення іноземних інвестицій 	<ul style="list-style-type: none"> - Нові конкуренти - Зміни в потребах і смаках споживачів - Зменшення цін у конкурентів - Нестабільна політична ситуація
<p><u>Сильні сторони</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Широкий асортимент пропонованих послуг - Велика кількість іноземних партнерів - Висока швидкість обороту капіталу - Високий рівень кваліфікації персоналу - Сприятливий імідж фірми на ринку - Відома марка 	<p>Як скористатися можливостями, що відкриваються, використовуючи сильні сторони підприємства?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення асортименту послуг за рахунок залучення нових іноземних партнерів, шкіл, коледжів. 2. За рахунок сприятливого іміджу фірми на ринку залучати нових потенційних клієнтів через оновлений сайт компанії. 3. За рахунок високої швидкості обороту капіталу залучити іноземних інвесторів. 	<p>За рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати існуючі загрози?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Перешкодити витоку клієнтів до конкурентів за рахунок широкого асортименту послуг 2. За рахунок наявності великої кількості іноземних партнерів – розширити перелік грантових програм для споживачів. 3. Утримання клієнтів за рахунок впізнаваності бренду.
<p><u>Слабкі сторони</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Низька зацікавленість пересічних співробітників у розвитку компанії - Низька фінансова стійкість підприємства - Великі терміни окупності коштів - Висока плинність кадрів - Велика кількість конкурентів - Відсутність відділу з маркетингу 	<p>Які слабкі сторони підприємства можуть перешкодити скористатися можливостями?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Низька зацікавленість працівників у розвитку компанії негативно вплине на просування нових послуг на ринку. 2. Відсутність відділу з маркетингу уповільнить вдосконалення дизайну сайту підприємства 	<p>Яких загроз, збільшених слабкими сторонами підприємства, потрібно найбільше побоюватися?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Відтік клієнтів через велику кількість конкурентів та їх нижчу цінову політику

*Джерело: сформовано автором

Було проведено аналіз підприємства ТОВ «STUDY.UA PLUS» за допомогою SWOT-аналізу.

Загалом у своїй діяльності компанія опирається на широкий асортимент пропонованих послуг та широкий ціновий спектр. Значний досвід у галузі забезпечує належну якість пропонованих освітніх програм. Варто зазначити, що однією з важливих переваг на ринку є співпраця з іноземними партнерами у багатьох країнах Європи та США. Високий рівень підготовки персоналу забезпечує хороший сервіс під час взаємодії з потенційними клієнтами. Що в свою чергу позитивно впливає на загальний імідж компанії. Але варто зазначити, що низька зацікавленість пересічних працівників у розвитку компанії, стримує оптимізацію внутрішніх процесів у взаємодії між різними відділами підприємства.

За рахунок співпраці з іноземними компаніями, ТОВ «STUDY.UA PLUS» може залучати іноземні інвестиції для розширення власного асортименту послуг. Це допоможе підвищити рівень конкурентоспроможності компанії на ринку послуг, оскільки є велика кількість компаній, що пропонують схожі освітні програми.

Отже, аналіз переваг та недоліків діяльності досліджуваних компаній показав, що важливою умовою виживання на ринку є своєчасна адаптація до змін. В обох компаніях є великий досвід роботи у даній галузі, що забезпечує належну якість пропонованих послуг. Співпраця з іноземними партнерами виступає конкурентною перевагою в обох випадках, завдяки диверсифікації освітніх програм і шкіл.

Було сформовано профілі внутрішнього та зовнішнього середовища для досліджуваних об'єктів. У випадку ТОВ «Бізнес Лінк» у внутрішньому середовищі слабкі сторони переважають над сильним. Це означає, що недоліки організації мають більший вплив на її діяльність ніж її переваги. У випадку ТОВ «STUDY.UA PLUS» ситуація протилежна. Сильні сторони товариства мають значну перевагу над слабкими, що позитивно впливає на подальший розвиток діяльності. Краща організація внутрішніх процесів дозволяє ТОВ

«STUDY.UA PLUS» здійснювати правильний контроль діяльності та приймати правильні управлінські рішення. Це чітко прослідковується у випадку світової пандемії, де кожна компанія була змушена зіштовхнутися з непередбачуваними обставинами і швидко пристосуватися до змін.

Недосконалий аналіз і контроль діяльності ТОВ «Бізнес Лінк» призвів до того, що компанія не змогла вчасно пристосувати свою діяльність під нові реалії.

В процесі аналізу зовнішнього середовища досліджуваних підприємств визначили спільну тенденцію – збільшення рівня співпраці з іноземними партнерами. Це було сильною стороною компаній та конкурентною перевагою на ринку, але це також перспективний напрямок подальшого розвитку. Сталий попит на освіту за кордоном забезпечував підприємствам стабільний потік клієнтів та відповідний рівень доходу. Зараз потреба у виїзді для дітей шкільного віку є особливо актуальною. Тому батьки зацікавлені у належній якості пропонованих послуг і опираються на великий досвід компаній у цій галузі. Профілі зовнішнього середовища обох компаній також показують, що фактори позитивної дії переважають над факторами негативної дії. Дане значення свідчить про перевагу можливостей над загрозами та перспективи подальшого розвитку.

2.4 Ефективність застосування стратегічного контролю в управлінні підприємствами

Дослідимо ефективність застосування контролю в управлінні підприємством за допомогою аналізу відхилень за бюджетом грошових коштів підприємства ТОВ «Бізнес Лінк».

Керівництво компанії спільно з фінансовим відділом розробили стратегію ведення управлінського обліку зважаючи на специфіку діяльності підприємства.

Були виділені статті витрат для розуміння структури витрат і їх подальшої оптимізації. Для кожної статті доходів та витрат розроблений бюджет для порівняння планових показників з фактом.

Сформуємо спрощений бюджет доходів від клієнтів за 1 квартал 2021 року в таблиці 2.21.

Таблиця 2.21 – Спрощений бюджет доходів від клієнтів за 1 квартал 2021 року, тис. грн.

Стаття бюджету	Січень			Лютий			Березень			Q1		
	план	факт	+/-	план	факт	+/-	план	факт	+/-	план	факт	+/-
Продаж мовним клієнтам	100	250	150	150	140	-10	250	362	112	500	626	126
Комісії від шкіл	200	113	-87	200	385	185	300	300	0	700	799	99
Комісії від університетів	50	58	8	50	0	-50	50	174	124	150	233	83
Всього доходи від клієнтів	350	421	71	400	525	125	600	836	236	1350	1658	308

*Джерело: сформовано автором

З усіх бюджетів в подальшому переносяться дані в бюджет грошових коштів для візуального відображення ситуації на підприємстві.

Щомісячне ведення фактичних показників дозволяє підприємству правильно планувати розподіл витрат. Так керівництво легше розуміє яку частку доходу варто очікувати до кінця конкретного розглянутого періоду.

Такий постійний перегляд планів і порівняння з фактом, розвиває в керівництва і команди стратегічне бачення після отримання звітної інформації.

Розглянемо бюджет грошових коштів досліджуваного підприємства за 1 і 2 квартал 2021 року в таблиці 2.22.

Таблиця 2.22 – Бюджет грошових коштів ТОВ «Бізнес-Лінк» 2021 р., тис. грн.

Стаття бюджету	Q1				Q2				I півріччя 2021			
	план	факт	(+/-)	%	план	факт	(+/-)	%	план	факт	(+/-)	%
ДОХОДИ	1350	1660	310	123	1800	1490	-310	83	3150	3150	0	100
Клієнти	1350	1660	310	123	1800	1490	-310	83	3150	3150	0	100
Проекти	2000	763	-1237	38	1400	0	-1400	0	3400	763	-2637	22
ВСЬОГО	3350	2423	-927	72	3200	1490	-1710	47	6550	3913	-2637	60

Продовження таблиці 2.22

Стаття бюджету	Q1				Q2				I півріччя 2021			
	план	факт	(+/-)	%	план	факт	(+/-)	%	план	факт	(+/-)	%
ВИТРАТИ												
Послуги банку	18	24	6	136	18	17	-1	95	36	42	6	116
Маркетинг	37	43	6	115	112	113	1	101	149	156	7	104
Податки	90	93	3	103	91	94	2	102	181	186	5	103
Проекти	1050	500	-550	48	750	500	-250	67	1800	1000	-800	56
Оплата праці	981	881	-100	90	1175	916	-259	78	2156	1797	-359	83
Адмін. витрати	629	596	-33	95	638	560	-78	88	1267	1156	-111	91
Рекрутинг	63	4	-59	6	22	19	-3	86	85	23	-62	27
ВСЬОГО	2868	2140	-729	75	2807	2219	-587	79	5675	4359	-1316	77
Прибуток	482	283	-199		393	-729	-1122		875	-446	-1321	
Рент. Прод.	14	12			12	-49			13	-11		

*Джерело: сформовано автором

На основі розглянутого вище бюджету грошових коштів підприємства варто зробити висновки про причини відхилення фактичних показників від планових.

Спершу проаналізуємо зміну показників дохідності, оскільки їх динаміка допоможе в прогнозуванні дохідної частини майбутніх періодів.

Спостерігаємо виконання плану підприємства в сфері надання послуг і протилежну ситуацію у сфері реалізації проектів. Згідно з плановими показниками підприємство повинно було отримати дохід від реалізації проектів на 3,4 млн грн. Але бачимо, що воно отримало тільки 0,76 млн грн. – це виконання плану всього на 22%. Таке значне відхилення від плану зумовлює проведення аналізу витрат на цю сферу діяльності, розбір причин такого низького доходу. Це змушує керівництво розглянути доцільність реалізації проектів в майбутньому.

Загалом ми спостерігаємо виконання плану отримання доходів всього на 60%, що в розрізі підприємства є поганим показником.

Щодо витрат підприємства, які наведені в зведеному бюджеті, варто звернути увагу на те, що план витрат був виконаний загалом на 77%, що показує позитивну динаміку економії витрат підприємства.

Розглянемо витрати більш детально. Бачимо перевиконання плану витрат таких статей: Послуги банку, маркетинг, податки, підрядчики і фрілансери та корпоративні заходи.

Щодо послуг банку варто зазначити, що збільшення витрат відбулося через підняття тарифів в банку, який обслуговує компанію. В даному випадку це АТ «Укрсиббанк».

Збільшення витрат на маркетинг – варто віднести до позитивних змін. Хоч сама сума витрат збільшилася в грошовому вираженні, але це також показує, що компанія більше сил спрямовує на збільшення впізнаваності серед потенційних клієнтів. В короткостроковій перспективі збільшення витрат негативно впливає на діяльність компанії, але в довгостроковій перспективі це залучить більшу кількість клієнтів, що в свою чергу збільшить дохідність компанії.

Щодо збільшення витрат на сплату податків варто зазначити, що це зовнішній фактор впливу на діяльність компанії. Це означає, що зміна даного показника важко прогнозується, тому компанії доцільно буде провести аналіз змін, які анонсує уряд в майбутньому.

Збільшення витрат на оплату підрядчиків і фрілансерів – це позитивний показник. Він означає, що компанія залучає більше робочої сили з зовнішнього середовища. Більшість фрілансерів зарекомендували себе як стійкі і відповідальні працівники, професіонали своєї справи, що гарантують якісне виконання роботи. В підприємства не буде потреби витратити додаткові ресурси на пошук і навчання персоналу, що не бере участі в основній діяльності. Це додаткова оптимізація витрат, не потрібно закладати в бюджет заробітну плату працівників, чиї обов'язки передані на аутсорс, економія на сплаті податків та організації робочого простору.

Варто звернути увагу на збільшення витрат на корпоративні заходи всередині підприємства. Перевитрати в цій сфері в розрізі оборотів підприємства є незначними, але невміння тверезо оцінити такі буденні витрати є дуже поганим показником для керівництва компанії.

Також варто зазначити, що більшість статей витрат, які обліковує підприємство, навпаки продемонстрували зменшення витрат. Це означає, що підприємство оптимізувало стандартні витрати як от адміністративні витрати на утримання офісу.

Також спостерігаємо зменшення витрат на виплату заробітної плати та комісійних виплат персоналу. Це комплексні витрати, які вказують на зменшення кількості працівників компанії. Відсутність збільшення витрат на рекрутинг нового персоналу показує, що підприємство не потребує більшої кількості персоналу для виконання даного об'єму роботи.

Отже, ми бачимо, що доходи компанії значно сильно відрізняються від запланованих на 1 півріччя 2021 року. І варто зазначити, що не зважаючи на значне зменшення витрат, – в компанії спостерігається падіння рівня прибутку від її діяльності.

Значні відхилення фактичних даних від планових показують неефективне застосування стратегічного контролю на підприємстві. Це яскраво демонструє дохідність від реалізації проектів. Значення даного показника ще у першому кварталі спостерігалася на рівні 38% виконання плану. Згідно з планом витрати на цей вид діяльності повинні були зменшитися з 1 млн грн до 750 тис. грн. Але фактичні показники демонструють невиконання плану витрат, що призвело до недоотримання прибутків. Рівень витрат на реалізацію проектів в обох кварталах дорівнював 500 тис. грн. Не зважаючи на використання однакових ресурсів в обидва квартали, компанія не отримала потрібних доходів від даного виду діяльності. Варто зробити висновки, що показники діяльності першого кварталу не були достатньо проаналізовані. Підприємство не взяло до уваги значні збитки від реалізації проектів і продовжило ведення цієї діяльності без прийняття яких-небудь управлінських рішень. Це показує повільну реакцію товариства на виявлені недоліки, що відтягує в часі реакцію на них і відповідні покращення.

Однією з причин повільної реакції на виявлені відхилення можна вважати недотримання працівниками компанії визначених термінів здачі

звітності. Менеджери підприємства в першу чергу виконують свою основну роботу, тому задача звітності і надання необхідної для фінансового контролера інформації про виконання роботи затягується. Несвоєчасна подача інформації призводить до того, що загальну картину діяльності зі збитком виявляють занадто пізно. Це в свою чергу унеможлиблює своєчасну реакцію на зміни на коригування стратегії на наступні періоди.

Проведемо аналіз відхилень за зведеним бюджетом підприємства ТОВ «STUDY.UA PLUS».

Розглянемо бюджет грошових коштів досліджуваного підприємства за 1 і 2 квартал 2021 року в таблиці 2.23.

Таблиця 2.23 – Бюджет грошових коштів ТОВ «STUDY.UA PLUS» 2021 р., тис. грн.

Стаття бюджету	Q1				Q2				I півріччя 2021			
	план	факт	(+/-)	%	план	факт	(+/-)	%	план	факт	(+/-)	%
ДОХОДИ												
Клієнти	7775	7900	125	102	7700	7000	-700	91	15475	14900	-575	96
Проекти	7000	7500	500	107	6500	6500	0	100	13500	14000	500	104
ВСЬОГО	14775	15400	625	104	14200	13500	-700	95	28975	28900	-75	100
ВИТРАТИ												
Послуги банку	50	60	10	120	60	70	10	117	110	130	20	118
Маркетинг	100	80	-20	80	110	100	-10	91	210	180	-30	86
Податки	1442	1688	246	117	1548	1512	-36	98	2990	3200	210	107
Проекти	2300	2000	-300	87	2000	2000	0	100	4300	4000	-300	93
Оплата праці	2500	2284	-216	91	2048	2496	448	122	4548	4780	232	105
Адмін. витрати	1775	1576	-199	89	1830	1363	-467	74	3605	2939	-666	82
Рекрутинг	40	22	-18	54	50	70	20	140	90	92	2	102
ВСЬОГО	8207	7710	-497	94	7646	7611	-35	100	15853	15321	-532	97
Прибуток	6568	7690	1 122		6554	5889	-665		13122	13579	457	
Рент. Прод.	44	50			46	44			45	47		

*Джерело: сформовано автором

Проаналізуємо відхилення фактичних показників від планових та їх ймовірні причини.

Спостерігаємо позитивну динаміку змін щодо показників доходності підприємства. Тільки в 2 кварталі компанія недоотримала 700 тис. грн. планових доходів від клієнтів. Спостерігаємо зменшення планових доходів від реалізації проектів, що згодом підтверджується фактичними надходженнями. Загалом компанія отримала на 75 тис. грн менше доходів, ніж було заплановано на перше півріччя 2021 року.

У випадку витрат, підприємство виконало план на 97%, що свідчить про невелику економію у зв'язку з оптимізацією деяких статей витрат. Зокрема, значно скоротилися витрати на адміністративне забезпечення діяльності компанії, на 666 тис. грн. Але бачимо зростання податкового навантаження на 7% та витрат на оплату праці на 5%. Це незначні відхилення, але у випадку планування податків, варто залишати резервні кошти для сплати, щоб не порушувати терміни. Збільшення витрат на оплату праці можна пов'язати із збільшенням витрат на рекрутинг у 2 кварталі 2021 року. Додатковий персонал збільшив навантаження на фонд заробітної плати, тому виникла перевитрата даної статті витрат.

Загалом спостерігаємо незначні відхилення від планових показників. Це свідчить про правильну організацію системи планування та контролінгу на підприємстві. Внутрішня стійкість дозволяє компанії вдало та ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Висновок до розділу 2.

Ринок інформаційних послуг є сегментом споживчого ринку, об'єктом якого є інформаційні послуги. З 2020 року частка інформаційних підприємств у загальній кількості суб'єктів господарювання, що функціонують в Україні зросла з 11,9% до 14,5% у 2021 році. Спостерігається позитивна тенденція розвитку галузі.

За даними Держслужби статистики України обсяг реалізованих послуг підприємствами в сфері надання інформаційних послуг за 4 квартал 2021 року до аналогічного періоду 2020 збільшився на 32%.

Базою дослідження були інформаційні підприємства, що працюють у сфері надання освітніх послуг. На цьому ринку сьогодні спостерігається значний рівень конкуренції. Тільки в м. Київ компаній, які надають схожі послуги – більше 15.

Ринок інформаційних послуг динамічно розвивається та змінюється, оскільки він не такий громіздкий як інші сектори економіки. Одним з видів інформаційних послуг є надання освітніх послуг. Високий рівень конкуренції зумовлений великою кількістю вже наявних підприємств на ринку та через відносно низький поріг для входу нових підприємств. Це спонукає підприємства покращувати рівень якості послуг та акцентувати увагу на інших конкурентних перевагах, як досвід чи широкий спектр послуг.

Провели аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Бізнес Лінк» та ТОВ «STUDY.UA PLUS». На основі отриманих даних дійшли до висновку, що хоч компанії працюють в одній сфері, їх підходи до ведення бізнесу сильно відрізняються. Спостерігаємо як по-різному на діяльність обох компаній вплинули зміни на світовому рівні. ТОВ «Бізнес Лінк» не змогла ефективно адаптувати свою діяльність та повернути попередній рівень доходу. Компанія все ще потребує прийняття рішучих дій для покращення діяльності. В свою чергу ТОВ «STUDY.UA PLUS» продемонструвала готовність боротьби з неочікуваними ризиками. Керівництво компанії прийняло правильні рішення для оптимізації витрат та збільшення рівня доходів.

Провели аналіз переваг та недоліків діяльності ТОВ «Бізнес Лінк» та ТОВ «STUDY.UA PLUS» за допомогою SWOT-аналізу та сформованих профілів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Аналіз переваг та недоліків діяльності досліджуваних компаній показав, що важливою умовою виживання на ринку є своєчасна адаптація до змін. В

обох компаніях є великий досвід роботи у даній галузі, що забезпечує належну якість пропонованих послуг. Співпраця з іноземними партнерами виступає конкурентною перевагою в обох випадках, завдяки диверсифікації освітніх програм і шкіл.

У випадку ТОВ «Бізнес Лінк» у внутрішньому середовищі слабкі сторони переважають над сильним. Це означає, що недоліки організації мають більший вплив на її діяльність ніж її переваги. У випадку ТОВ «STUDY.UA PLUS» ситуація протилежна. Сильні сторони товариства мають значну перевагу над слабкими, що позитивно впливає на подальший розвиток діяльності.

У процесі аналізу зовнішнього середовища досліджуваних підприємств визначили спільну тенденцію – збільшення рівня співпраці з іноземними партнерами. Це було сильною стороною компаній та конкурентною перевагою на ринку, але це також перспективний напрямок подальшого розвитку. Сталий попит на освіту за кордоном забезпечував підприємствам стабільний потік клієнтів та відповідний рівень доходу. Зараз потреба у виїзді для дітей шкільного віку є особливо актуальною. Тому батьки зацікавлені у належній якості пропонованих послуг і опираються на великий досвід компаній у цій галузі. Профілі зовнішнього середовища обох компаній також показують, що фактори позитивної дії переважають над факторами негативної дії. Дане значення свідчить про перевагу можливостей над загрозами та перспективи подальшого розвитку.

Дослідили ефективність застосування контролю в управлінні підприємством за допомогою аналізу відхилень за зведеним бюджетом підприємства ТОВ «Бізнес Лінк».

Розглянули сформований бюджет досліджуваних підприємств за 1 і 2 квартал 2021 року. На основі проаналізованих показників та їх відхилень дійшли до висновку, що стратегічний контроль діяльності ТОВ «Бізнес Лінк» здійснюється неефективно та потребує значної оптимізації. Несвоєчасна подача інформації зробила неможливою швидку реакцію на відхилення та

коригування стратегії діяльності. У випадку ТОВ «STUDY.UA PLUS» спостерігаємо незначні відхилення від планових показників. Це свідчить про правильну організацію системи планування та контролінгу на підприємстві. Внутрішня стійкість дозволяє компанії вдало та ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОСЛУГ

3.1 Передумови та бар'єри ефективного стратегічного контролю на підприємствах

Основна функція стратегічного контролю на підприємстві полягає в контролі та оцінці процесу досягнення стратегічних цілей підприємства, ефективності прийнятих рішень та їх впливу на результати діяльності підприємства. Важливим етапом є оцінка критеріїв майбутнього та поточного потенціалів і забезпечення ефективного механізму управління стратегією підприємства.

Проблеми при здійсненні стратегічного контролю можуть виникати ще на процесі введення бюджетування на підприємстві [41]. Причини цього можуть бути різними.

Наприклад було не проведено достатню методичну та психологічну підготовку топ-менеджменту компанії: відсутнє ясне бачення призначення системи. Потенційні користувачі системи не залучені до процесу її створення, тому не приділяють належної уваги навчанняю роботи в системі.

У таких ситуаціях бюджетування здійснюється скоріше для аналізу існуючого стану, а не на стратегію подальшого розвитку. Бюджетування має носити узгоджений характер (бюджети різних підрозділів), повинен бути досягнутий компроміс між відділами таким чином, щоб найбільш ефективно досягалася мета.

Вагома проблема при складанні бюджету – опір працівників компанії. Більшість менеджерів, основна робота яких, полягає в залученні клієнтів і наданні їм профільних послуг, не розуміють необхідності ведення бюджету загалом. Вони вважають це марною тратою часу, тому опираються виконанняю завдань. Результатом є те що подача звітності затягується, часто настає

момент, коли потрібно аналізувати наступний період, а попередній ще не закритий. Це унеможливує якісний контроль за виконанням роботи та аналіз показників минулого періоду, оскільки потрібно виконувати поточні задачі, працювати на залучення поточних доходів в компанію.

Концептуальні помилки в бюджетуванні полягають у тому, що бюджет створюється ізольовано від стратегії компанії. Неважливо, чому це відбувається: чи то бонусна зацікавленість топ-менеджерів у результатах компанії на наступний рік, чи то основні цілі компанії, які не були доведені до розробників бюджету. Бюджетування здійснюється без ретельного аналізу існуючих показників або аналізу бюджету лише за останній місяць для майбутніх висновків.

Традиційно контроль розглядається як завершальна фаза процесу управління підприємством. Вважається, що його завданням є виявлення недоліків у процесі впровадження та виявлення відхилень від плану.

Потрібно розуміти, що стратегічний контроль повинен охоплювати весь процес менеджменту. Процес планування відбувається в умовах неминучої неоднозначності ситуації та прагнення до певної позиції, що дозволяє діяти досить впевнено. Аналізуючи ситуацію, висуваючи гіпотези про можливий розвиток подій у майбутньому, керівництво повинно відкинути частину інформації, що спричиняє ризик помилок у виборі та ігнорування певних факторів. Тому весь процес управління має бути під постійним контролем.

Це означає, що функція контролю – це обмеження ризику неправильного вибору у процесі планування. Він забезпечує проведення постійної перевірки надійності процесу планування та реалізації.

Сформуємо основні вимоги для покращення стратегічного контролю:

- врахування інтересів усіх власників підприємства та зацікавлених сторін, що можуть впливати на діяльність компанії. Потрібний збалансований погляд на стратегічні цілі;

- створення моделі підприємства, що враховує причинно-наслідкові зв'язки між різноманітними факторами та цілями його діяльності, а також вплив виробничої діяльності на фінансовий стан підприємства;
- охоплення всіх основних сфер діяльності підприємства та придатність для контролю як на різних рівнях управлінської ієрархії підприємства, так і в державному управлінні;
- забезпечення раннього попередження проблем (зокрема, на основі дослідження взаємозв'язку між екологічними індикаторами та внутрішніми показниками підприємства) з метою їх локалізації та коригування стратегії;
- система повинна включати як загальні для всіх підприємств показники, так і показники, які залежать від обраної конкретної стратегії;
- відкритість архітектури - можливість включення нових показників і їхніх груп, які б враховували специфіку перехідного періоду.

На етапі контролю всі витрати та доходи, що виникають у результаті роботи компанії, акуратно фіксуються. Бюджетний період зазвичай розбивають на більш короткі відрізки, наприклад, квартал або місяць, щоб було чіткіше розуміння показників, яких потрібно прагнути. Це допоможе скоригувати роботу, якщо виникне проблема.

Після виконання бюджету настає стадія аналізу. Розглядається минулий період, порівнюються планові та фактичні показники, з'ясовується, чи вдалося досягти поставленої мети, що допомогло, що завадило, які фактори потрібно врахувати в наступному бюджеті.

Потім знову починається стадія планування: з урахуванням отриманих даних формується бюджет наступного періоду.

3.2 Напрями підвищення ефективності стратегічного контролю на підприємствах інформаційних послуг

Фінансовими цілями дуже легко маніпулювати, тому при виробленні напрямів розвитку треба використовувати як фінансові, так і нефінансові

показники ефективності. Фінансове становище можна швидко покращити за рахунок зниження рівня обслуговування та конкурентоспроможності.

Заплановані поліпшення у процесі бюджетування врешті-решт забезпечать підвищення ефективності роботи організації в цілому, але ці покращення мають бути чітко сплановані та акуратно виконані. Встановлення зв'язків між видами діяльності, передбачуваними покращеннями та фінансовим планом дозволяє стежити за здійсненням цих удосконалень та об'єктивно оцінювати бюджети. В даний час вже доступний цілий спектр відповідних програмних засобів, що дозволяють координувати ці процеси в межах великих організацій.

Ще один спосіб оптимізувати стратегічний контроль на підприємстві – це навчання персоналу, дослідження в сфері автоматизації процесів бюджетування. Введення більш чіткого часового планування закриття бюджету і поточного місяця. Введення програмного забезпечення.

Одним із важливих інструментів у Бюджетуванні є лімітування [8].

Найчастіше використовують Обмежувальні ліміти та Цільові ліміти.

Обмежувальні – це ліміти (обмеження), перевищення яких неприпустимо. Такі ліміти можуть використовуватись для обмеження витрат:

- за певними статтями бюджетів;
- за конкретними ЦФО;
- за проектами;
- з конкретної номенклатури.

Також може бути використана комбінація з кількох показників, наприклад: ліміт на витрати із заробітної плати для працюючих за проектом N, або ліміт на витрати за канцелярськими товарами для бухгалтерії.

Контроль за дотриманням лімітів зазвичай відбувається автоматично обліковою системою і не дає формувати платіжні документи або заявки на витрачання коштів за цією статтею витрат під час перевищення бюджету. Однак якщо «дуже потрібно», то користувач системи, який має на це права, може за допомогою спеціальних інструментів дозволити оплату «понад

ліміту». Так само існують механізми, що дозволяють перемістити частину коштів з однієї статті бюджетів на іншу, якщо на ній залишилися невикористані в потрібному періоді кошти.

Цільові - ліміти, які є цілями, при досягненні яких виконуються певні дії. Такі ліміти можуть встановлюватись як на видаткові, так і прибуткові статті. Наприклад, може бути сповіщення при виконанні плану продажу або при досягненні необхідного значення може формуватися преміальна частина бюджету відділу продажів [46].

Ще одним важливим інструментом, який є у більшості програмних рішень, що використовуються для автоматизації Бюджетування, є Платіжний календар. Цей інструмент зазвичай являє собою таблицю з необхідною деталізацією за періодами, в якій на підставі документів, що планують прихід і витрата грошових коштів та врахування даних про фактичний рух грошових коштів можна візуально побачити картину достатності коштів. Наприклад, якщо витрата перевищує дохід, то сума, що бракує, виводиться червоним, якщо не перевищує, то чорним. У разі недостатності коштів, відповідальна особа може ухвалити рішення, необхідне для зміни ситуації. Наприклад, може бути залучено сторонній капітал або перекинуто фінансування з одного об'єкта \ проекту \ підрозділу на інше.

Ще один спосіб покращення стратегічного контролю на підприємстві – передача функцій і завдань фінансово-бухгалтерської служби на аутсорсинг.

Прийняття такого управлінського рішення дозволить компанії вивільнити кошти з зарплатного фонду, оскільки не буде потреби у штатному бухгалтері. Важливо зазначити також, що це дозволить зменшити навантаження на менеджерів. Працівники отримають змогу більше часу приділяти своїм основним обов'язкам, що позитивно вплине на діяльність компанії.

Перерозподіл обов'язків призведе до зменшення потреби у власних складних технологіях і процедурах, економії робочого місця, персоналу та спеціалізованого навчання. Важливою перевагою аутсорсингу є

зосередженість на стратегічних питаннях компанії. Відокремлення функцій, які не приносять реального прибутку, дозволяє позбутися проблем, пов'язаних з його функціонуванням.

Аутсорсинг дозволяє перекласти ризик, пов'язаний з його реалізацією, на постачальника, що дозволяє керівництву зосередитися на управлінні тими відділами компанії, які приносять реальний прибуток, що безпосередньо виражається в покращенні фінансових результатів компанії. Структура витрат перетворюється зі змінної на постійну, що полегшує процес стратегічного планування.

Окрім економії витрат, варто зазначити що перевагою аутсорсингової компанії є її досвід у даній сфері та вирішенні форс-мажорних обставин. Обов'язок контролю правильності внесеної інформації буде лежати на працівниках компанії підрядника. Це дозволить покращити аналіз діяльності, оскільки контролер не буде упередженим. Це також дозволить оптимізувати взаємодію під час збору інформації, оскільки контролер буде перевіряти зібрані дані і буде звертатися до співробітників тільки у випадку виявлення відхилень від плану. Це стимулюватиме працівників якісно подавати звітність, щоб не витратити свій час на повторне дослідження власних показників.

На аутсорсинг пропонуємо передати наступні статті витрат: маркетинг, рекрутинг, підтримку інформаційних технологій та бухгалтерський облік. Зі сторони підприємства пропонуємо найняти фінансового контролера. Серед основних обов'язків штатного контролера буде формування бюджетів для функцій переданих на аутсорс, збір інформації та контроль перевитрат. Для ефективної взаємодії між контролером та особами, що відповідають за подачу інформації, необхідно оновити посадові інструкції з зазначенням термінів для подачі звітності. Фінансовий контролер забезпечить перевірку правильності поданих даних і дослідить причини їх виникнення. Затвердивши всі бюджети, контролер закrije звітний період і повідомить керівництво про це.

Визначимо економічну ефективність від передачі частини статей витрат підприємства на аутсорсинг.

Ясінська Т. В. та Процик І. С. [48] досліджували ефективність застосування аутсорсингу на підприємствах. Вони відзначали суттєвий вплив застосування аутсорсингу в діяльності підприємств та наполягали на належному обґрунтуванні для початку такого співробітництва.

Проведемо порівняння витрат у випадку передачі функцій на аутсорс та виконання їх власними силами.

Дані про середню заробітну плату в Україні було взято з електронного ресурсу для пошуку роботи work.ua.

Ціни за послуги підрядників визначили для ТОВ «Бізнес Лінк» в залежності від кількості необхідних операцій на основі даних з відкритих джерел різних компаній.

Вихідні дані для розрахунку ефективності подано в таблиці 3.1

Таблиця 3.1 – Щомісячні прогнозовані витрати

Стаття витрат	Сума, грн
Заробітна плата Бухгалтер	20000
Заробітна плата Маркетолог	20000
Заробітна плата HR	17500
Заробітна плата ІТ спеціаліст	19000
Оплата ЄСВ	16830
Капітальні витрати компанії на оновлення програмного забезпечення	3000
Витрати на виконання функцій власними силами	93330
Ціна за ведення бухгалтерського обліку підрядником	5000
Фрілансер-маркетолог	12000
Рекрутингова агенція	27600
ІТ підтримка	6000
Витрати на виконання функцій підрядником	50600

**Джерело: сформовано автором*

Рівень економії витрат розрахуємо за формулою [48]:

$$E_c = \frac{C_i - C_a}{C_i} * 100\%$$

де E_c – рівень ефективності аутсорсингу в частині економії витрат на проведення бізнес-процесу, що передається зовнішньому підряднику, %,

C_i – витрати підприємства на самостійне виконання бізнес-процесу, що передається зовнішньому підряднику, грн.,

C_a – витрати підприємства на оплату робіт підрядника, що виконуватиме бізнес-процес, грн.

Розрахуємо рівень ефективності на основі вихідних даних з табл. 3.1:

$$E_c = \frac{93330 - 50600}{93330} * 100\% = 45,78\%$$

Розрахований рівень ефективності аутсорсингу в частині економії витрат на проведення бізнес-процесу буде дорівнювати 45,78%. Що показує доцільність передачі завдань для виконання зовнішньому контрагенту.

Захарченко Л.А. та Рибіна Т.Н. [34] для визначення ефективності аутсорсингу використовували наступні співвідношення:

$$\frac{\text{Витрати на виконання функцій власними силами}}{\text{Витрати на виконання функцій підрядником}} > 1,$$

Якщо виконується співвідношення, то в даному випадку необхідно обрати придбання послуг аутсорсера.

$$\frac{\text{Витрати на виконання функцій власними силами}}{\text{Витрати на виконання функцій підрядником}} < 1,$$

Якщо виконується наступне співвідношення, то реалізація бізнес-процесу власними силами є вигіднішою.

У випадку товариства Бізнес Лінк співвідношення буде наступним:

$$\frac{93330}{50600} > 1$$

Співвідношення показує, що для компанії доцільно обрати варіант з залученням аутсорсингової компанії.

Отже, варто зробити висновки, що для правильного контролю діяльності використовують різні інструменти для збору і структуризації інформації. Важливо в процесі формування бюджету переконатися, що весь персонал розуміє для чого це робиться і не стане перешкодою в процесі здійснення контролю успішності виконання всіх процесів на підприємстві. Було розглянуто різні інструменти, які можуть забезпечити покращення

стратегічного контролю на підприємстві. Проте основним фактором успішного контролю є усвідомлення його важливості для подальшої діяльності компанії.

Висновок до розділу 3.

Основними бар'єрами для ефективного ведення стратегічного контролю є нерозуміння персоналу причини ведення звітності; оцінка контролю як завершальної фази виконання проекту чи процесу діяльності; створення системи контролю у відриві від стратегії та місії підприємства.

Для покращення стратегічного контролю необхідно врахувати інтереси усіх власників підприємства та зацікавлених сторін, що можуть впливати на діяльність компанії. Потрібний збалансований погляд на стратегічні цілі. Важливо створити модель підприємства, що враховує причинно-наслідкові зв'язки між різноманітними факторами та цілями його діяльності, а також вплив виробничої діяльності на фінансовий стан підприємства. Система стратегічного контролю повинна охоплювати всі основні сфери діяльності підприємства, забезпечувати раннє попередження проблем. Система повинна включати як загальні для всіх підприємств показники, так і показники, які залежать від обраної конкретної стратегії та мати відкритість архітектури - можливість включення нових показників і їхніх груп, які б враховували специфіку перехідного періоду.

Є різні напрями та шляхи підвищення ефективності стратегічного контролю інформаційних підприємств. Одним з способів може бути навчання персоналу, дослідження в сфері автоматизації процесів бюджетування. Введення більш чіткого часового планування закриття бюджету і поточного місяця. Введення програмного забезпечення.

Одним з важливих інструментів визначили лімітування. Неможливість використання додаткових коштів, коли витрачений вже весь закладений бюджет. Для перевитрати необхідно довести доцільність цієї витрати.

Ще одним важливим інструментом, який є у більшості програмних рішень, що використовуються для автоматизації бюджетування, є платіжний календар. Цей інструмент зазвичай являє собою таблицю з необхідною деталізацією за періодами, в якій на підставі документів, що планують прихід і витрата грошових коштів та врахування даних про фактичний рух грошових коштів можна візуально побачити картину достатності коштів.

Найбільш оптимальний шлях для покращення стратегічного контролю на підприємстві – передача частини функцій, що не пов'язані з основним видом діяльності на аутсорсинг. Окрім економії витрат, підприємства отримують кваліфіковане виконання поставлених задач. Розрахунок економічної ефективності даного рішення доводить, що для компанії буде доцільною передача відповідних функцій на аутсорс.

Для правильного контролю діяльності використовують різні інструменти для збору і структуризації інформації. Важливо в процесі формування бюджету переконатися, що весь персонал розуміє для чого це робиться і не стане перешкодою в процесі здійснення контролю успішності виконання всіх процесів на підприємстві. Було розглянуто різні інструменти, які можуть забезпечити покращення стратегічного контролю на підприємстві. Проте основним фактором успішного контролю є усвідомлення його важливості для подальшої діяльності компанії.

ВИСНОВОК

На основі проведених досліджень можна зробити такі висновки:

1. В наукових джерелах застосовують різні підходи для трактування стратегічного контролю. Основою різних визначень є розуміння контролю як безперервний процес виявлення відхилень від планових показників. Цей вид діяльності полягає в спостереженні та оцінюванні отриманих результатів.

На підставі зазначених підходів до трактування розуміємо стратегічний контроль як процес, що здійснюється на всіх етапах діяльності підприємства і орієнтований на досягнення загальної цілі ведення бізнесу. Він сфокусований на тому, чи можливо здійснювати обрану підприємством стратегію, не залежно від того чи здійснювалася вона раніше правильно чи ні. Важливо саме те, чи призведе реалізація обраної стратегії до поставлених цілей.

Стратегічний контроль є однією з основних форм превентивного контролю. Він передбачає необхідність створення на підприємствах певної політики, процедур, правил тощо. Тобто, стратегічний контроль передбачає організацію всіх процесів підприємства таким чином, щоб досягти загальної цілі, ефективно взаємодіяти між собою та уникати дублювання завдань.

2. На основі опрацьованих наукових публікацій виділили фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на підприємства.

До факторів зовнішнього впливу відносяться: загальна економічна ситуація в країні; особливості податкового законодавства; темп інфляції (дефляції); рівень ставок банківського кредитування; тенденції розвитку інвестиційного ринку; економічний потенціал регіону.

До факторів внутрішнього впливу відносяться: Організаційно-управлінські (рівень організації послуг та управління; управління дебіторською та кредиторською заборгованістю; управління грошовими коштами та ін.); Економічні (наявність вільних грошових коштів; спеціалізація та концентрація діяльності; економічні зв'язки та відношення із контрагентами і партнерами) та Соціальні (забезпеченість трудовими

ресурсами; продуктивність праці; форми організації матеріального стимулювання.).

Серед внутрішніх факторів впливу на контроль діяльності підприємства варто виділити організаційно-управлінські чинники. Від організації діяльності кожної структурної одиниці компанії залежить її успіх. Неправильно складений план продаж може призвести до нестачі оборотних коштів, що в свою чергу призведе до затримки у розрахунках з контрагентами. Тому важливо здійснювати постійний контроль діяльності кожного структурного елемента компанії.

3. Опрацьовані наукові джерела дали підстави зробити висновки, що до методів стратегічного контролю у більшості випадків відносять аудит, моніторинг, перевірку, аналітичні та графічні методи аналізу, SWOT-аналіз.

Одним із найефективніших методів стратегічного контролю підприємства на наш погляд є бюджетування та управлінський облік.

4. Для практичного застосування стратегічного контролю на підприємствах, на наш погляд варто розробити бюджет та проводити аналіз методом управління за відхиленнями.

Для ефективного використання цього методу необхідно створити належні передумови. Першою важливою передумовою є наявність довідника стандартних рішень, який би давав змогу «просіювати» всі збурення, що виникають у системі, та виокремлювати такі, які можна усунути з допомогою стандартних рішень без будь-якого втручання управління. Другою суттєвою передумовою управління за відхиленнями є виявлення відхилень від норм, планів, стандартів, умов та ін. Ідеться про відхилення в широкому значенні цього слова, тобто про всі випадки, коли стан фактичного виконання не відповідає заздалегідь встановленому завданню.

Третьою передумовою організації управління за відхиленнями є розподіл відхилень за рівнями управління як щодо деталізації статей відхилень, так і щодо періодичності інформації

5. Ринок інформаційних послуг є сегментом споживчого ринку, об'єктом якого є інформаційні послуги. З 2020 року частка інформаційних підприємств у загальній кількості суб'єктів господарювання, що функціонують в Україні зросла з 11,9% до 14,5% у 2021 році. Спостерігається позитивна тенденція розвитку галузі.

За даними Держслужби статистики України обсяг реалізованих послуг підприємствами в сфері надання інформаційних послуг за 4 квартал 2021 року до аналогічного періоду 2020 збільшився на 32%.

6. Базою дослідження були інформаційні підприємства, що працюють у сфері надання освітніх послуг. На цьому ринку сьогодні спостерігається значний рівень конкуренції. Тільки в м. Київ компаній, які надають схожі послуги – більше 15.

Ринок інформаційних послуг динамічно розвивається та змінюється, оскільки він не такий громіздкий як інші сектори економіки. Одним з видів інформаційних послуг є надання освітніх послуг. Високий рівень конкуренції зумовлений великою кількістю вже наявних підприємств на ринку та через відносно низький поріг для входу нових підприємств. Це спонукає підприємства покращувати рівень якості послуг та акцентувати увагу на інших конкурентних перевагах, як досвід чи широкий спектр послуг.

7. Провели аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Бізнес Лінк» та ТОВ «STUDY.UA PLUS». На основі отриманих даних дійшли до висновку, що хоч компанії працюють в одній сфері, їх підходи до ведення бізнесу сильно відрізняються. Спостерігаємо як по-різному на діяльність обох компаній вплинули зміни на світовому рівні. ТОВ «Бізнес Лінк» не змогла ефективно адаптувати свою діяльність та повернути попередній рівень доходу. Компанія все ще потребує прийняття рішучих дій для покращення діяльності. В свою чергу ТОВ «STUDY.UA PLUS» продемонструвала готовність боротьби з неочікуваними ризиками. Керівництво компанії прийняло правильні рішення для оптимізації витрат та збільшення рівня доходів.

8. Провели аналіз переваг та недоліків діяльності ТОВ «Бізнес Лінк» та ТОВ «STUDY.UA PLUS» за допомогою SWOT-аналізу та сформованих профілів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Аналіз переваг та недоліків діяльності досліджуваних компаній показав, що важливою умовою виживання на ринку є своєчасна адаптація до змін. В обох компаніях є великий досвід роботи у даній галузі, що забезпечує належну якість пропонованих послуг. Співпраця з іноземними партнерами виступає конкурентною перевагою в обох випадках, завдяки диверсифікації освітніх програм і шкіл.

У випадку ТОВ «Бізнес Лінк» у внутрішньому середовищі слабкі сторони переважають над сильними. Це означає, що недоліки організації мають більший вплив на її діяльність ніж її переваги. У випадку ТОВ «STUDY.UA PLUS» ситуація протилежна. Сильні сторони товариства мають значну перевагу над слабкими, що позитивно впливає на подальший розвиток діяльності.

У процесі аналізу зовнішнього середовища досліджуваних підприємств визначили спільну тенденцію – збільшення рівня співпраці з іноземними партнерами. Це було сильною стороною компаній та конкурентною перевагою на ринку, але це також перспективний напрямок подальшого розвитку. Сталий попит на освіту за кордоном забезпечував підприємствам стабільний потік клієнтів та відповідний рівень доходу. Зараз потреба у виїзді для дітей шкільного віку є особливо актуальною. Тому батьки зацікавлені у належній якості пропонованих послуг і опираються на великий досвід компаній у цій галузі. Профілі зовнішнього середовища обох компаній також показують, що фактори позитивної дії переважають над факторами негативної дії. Дане значення свідчить про перевагу можливостей над загрозами та перспективи подальшого розвитку.

9. Дослідили ефективність застосування контролю в управлінні підприємством за допомогою аналізу відхилень за зведеним бюджетом підприємства ТОВ «Бізнес Лінк».

Розглянули сформований бюджет досліджуваних підприємств за 1 і 2 квартал 2021 року. На основі проаналізованих показників та їх відхилень дійшли до висновку, що стратегічний контроль діяльності ТОВ «Бізнес Лінк» здійснюється неефективно та потребує значної оптимізації. Несвоєчасна подача інформації зробила неможливою швидку реакцію на відхилення та коригування стратегії діяльності. У випадку ТОВ «STUDY.UA PLUS» спостерігаємо незначні відхилення від планових показників. Це свідчить про правильну організацію системи планування та контролінгу на підприємстві. Внутрішня стійкість дозволяє компанії вдало та ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

10. Основними бар'єрами для ефективного ведення стратегічного контролю є незрозуміння персоналу причини ведення звітності; оцінка контролю як завершальної фази виконання проекту чи процесу діяльності; створення системи контролю у відриві від стратегії та місії підприємства.

Для покращення стратегічного контролю необхідно врахувати інтереси усіх власників підприємства та зацікавлених сторін, що можуть впливати на діяльність компанії. Потрібний збалансований погляд на стратегічні цілі. Важливо створити модель підприємства, що враховує причинно-наслідкові зв'язки між різноманітними факторами та цілями його діяльності, а також вплив виробничої діяльності на фінансовий стан підприємства. Система стратегічного контролю повинна охоплювати всі основні сфери діяльності підприємства, забезпечувати раннє попередження проблем. Система повинна включати як загальні для всіх підприємств показники, так і показники, які залежать від обраної конкретної стратегії та мати відкритість архітектури - можливість включення нових показників і їхніх груп, які б враховували специфіку перехідного періоду.

11. Є різні напрями та шляхи підвищення ефективності стратегічного контролю інформаційних підприємств. Одним з способів може бути навчання персоналу, дослідження в сфері автоматизації процесів бюджетування.

Введення більш чіткого часового планування закриття бюджету і поточного місяця. Введення програмного забезпечення.

Одним з важливих інструментів визначили лімітування. Неможливість використання додаткових коштів, коли витрачений вже весь закладений бюджет. Для перевитрати необхідно довести доцільність цієї витрати.

Ще одним важливим інструментом, який є у більшості програмних рішень, що використовуються для автоматизації бюджетування, є платіжний календар. Цей інструмент зазвичай являє собою таблицю з необхідною деталізацією за періодами, в якій на підставі документів, що планують прихід і витрата грошових коштів та врахування даних про фактичний рух грошових коштів можна візуально побачити картину достатності коштів.

Найбільш оптимальний шлях для покращення стратегічного контролю на підприємстві – передача частини функцій, що не пов'язані з основним видом діяльності на аутсорсинг. Окрім економії витрат, підприємства отримують кваліфіковане виконання поставлених задач. Розрахунок економічної ефективності даного рішення доводить, що для компанії буде доцільною передача відповідних функцій на аутсорс.

Для правильного контролю діяльності використовують різні інструменти для збору і структуризації інформації. Важливо в процесі формування бюджету переконатися, що весь персонал розуміє для чого це робиться і не стане перешкодою в процесі здійснення контролю успішності виконання всіх процесів на підприємстві. Було розглянуто різні інструменти, які можуть забезпечити покращення стратегічного контролю на підприємстві. Проте основним фактором успішного контролю є усвідомлення його важливості для подальшої діяльності компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 р. №12 : 2210-14. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
2. Про туризм : Закон України від 15.09.1995, № 31, ст.24 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>
3. Абрютіна М. С., Грачов А. В. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства : Навч. допомога. - 3-тє вид., перероб. І дод. М.: Справа та Сервіс, 2001. 265 с.
4. Андріїв П. П., Коваленко К. В. Шляхи посилення співпраці між органами внутрішнього та зовнішнього державного фінансового контролю в Україні. Формування ринкових відносин в Україні. 2011. № 9 (148). С. 26-30.
5. Атамас П. Й. Управлінський облік. 2-ге видання. Навчальний посібник рекомендовано МОН України К. : ЦУЛ, 2009. – 440 с.
6. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика : навчальний посібник. 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 328 с.
7. Білик М. Д. Бюджетування у системі фінансового планування. Фінанси України. 2003 р. №3 С. 97-109.
8. Бень Т. Г. Бюджетування як інструмент удосконалення системи фінансового менеджменту підприємств. Фінанси України. 2000. № 7. С. 48-55.
9. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента / И.А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 1999. Т. 1. 592 с.
10. Бойко Є. І. Методологічні положення прогнозування розвитку промислового виробництва регіону. Регіональна економіка, 2009, 2: с. 14-22.
11. Ващенко Н. В., Максимович Ю. І. Чинники формування та ефективності використання потенціалу оборотних активів підприємства. Інноваційна економіка. 2013. № 6. С. 330–335
12. Глубоченко К. О., Дорошенко О. М. Аналіз сучасного стану ринку та перспективи туристичних послуг в Україні. Modern Economics. 2021. № 30(2021). С. 71-75. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-11).

13. Данилюк І. А. Роль стратегічного контролю в системі управління підприємством : стаття. Економічний аналіз. 2013 рік. Випуск 12. Частина 3.
14. Даценко Г.В. Чинники зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища машинобудівних підприємств безпосереднього і непрямого впливу. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. №6, Т.3 (164). С.198—202.
15. Клейнер Г. Реформа підприємств – путь к реформированию экономики. Финансовый бизнес. 2001. № 4–5.
16. Коваленко В. П. Проблеми інформаційного забезпечення бізнесу в Україні та їх вплив на конкурентне ринкове середовище. 2010.
17. Колісник М. В. Бюджетування як шлях до ефективного управління : стаття. / Колісник М.В., Балик У.О. URL: <http://global-national.in.ua/archive/7-2015/81.pdf>
18. Коломєць Т.О. Адміністративне право України : навчальний посібник. Київ : Істина, 2008. 216 с. URL: <http://pyuv.onua.edu.ua/index.php/pyuv/article/view/367/708>
19. Контроль: Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел. – Київ; Ірпінь: Перун, 2005. – VIII, 1728 с. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0000989>
20. Країло В. В. Удосконалення економічного управління підприємством шляхом впровадження бюджетування. *Формування механізму конкурентних позицій національних економічних систем* : зб. тез доп. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 5 лютого. 2022 р. Запоріжжя, 2022. С. 37–39.
21. Кулаковська Л. П. Основи аудиту: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів освіти. К.: «Каравелла»; Львів: «Новий світ — 2000», 2002. — 504 с.
22. Луцюк І. В. BALANCED SCORECARD як інструмент підвищення ефективності контрольної функції системи управління якістю продукції. БІЗНЕСІНФОРМ. 2016;11:366-372.

23. Мачкур Л. А. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного контролю діяльності підприємств в умовах трансформації економіки: дис. ... канд. екон. наук : 08.02.03 / Львів. нац. ун-т ім. І.Франка. Львів, 2003. – 233 с.
24. Мельниченко С. Інформаційні технології в управлінні суб'єктами туристичної діяльності. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету, 2010, 2: 131-143.
25. Метошоп І.М. Прогнозування соціально-економічного розвитку міста. Електронне науково фахове видання. Економіка і прогнозування. 2022. №2 (фахове видання; Міжнародна наукометрична база Index Copernicus).
26. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: // www.ukrstat.gov.ua
27. Петрик О.А. Організація та методика аудиту підприємницької діяльності: навч. посіб./ За заг. ред. О.А. Петрик / О.А. Петрик, В.Я. Савченко, Д.Є. Свідерський. К.: КНЕУ, 2008. 472 с.
28. Підлипна Р. П. Методи стратегічного планування та контролінгу. Науковий вісник НЛТУ України, 2009, 19.3: 238-243.
29. Плікус, І. Й. Стратегічний облік як інструмент стратегічного управління підприємством. 2002.
30. Пономаренко Н.Ш., Фінагіна О.В. Особливості розвитку інформаційного ринку: Монографія / Ін-т економіко-правових досліджень НАН України. Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2005.– 217 с.
31. Райковська І.Т. Модель сучасного стратегічного управління підприємством: зміст і компоненти : стаття. ВІСНИК ЖДТУ. 2015. № 3 (73)
32. Редченко, К. І. Концептуальні основи розвитку контролю на стратегічному рівні управління підприємством. 2011.
33. Роганова Г. О. Фактори впливу на забезпеченість виробничо-торгівельних підприємств оборотними коштами. URL: http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2013/Economics/10_135036.doc.htm

34. Рыбина Т.Н. Цели и методы перехода предприятий на аутсорсинг. Т.Н. Рыбина, Л.А. Захарченко. Вестник Брестского государственного технического университета. – 2008. – № 3. – С. 18-20
35. Сайт компанії ТОВ «Бізнес-лінк» URL: <https://www.edukation.com.ua/>
36. Сайт компанії ТОВ «STUDY.UA PLUS» URL: <https://study.ua/uk/>
37. Саух І. В., Виговська Н. Г. Формування системи стратегічного контролю як напрям забезпечення фінансової безпеки підприємства. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу, 2019, 1 (42): 79-83.
38. Січко Т. Методи моделювання бізнес-процесів підприємства засобами системного аналізу. Галицький економічний вісник №2 (51) 2016 - URL: <http://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/1064/1/%d0%a1%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%82%d1%8f%20%20%d0%a1%d0%b8%d1%87%d0%ba%d0%be%20%d0%a2%d0%b5%d1%80%d0%bd%d0%be%d0%bf%202017.pdf>
39. Стасюк Л. С. Особливості аналізу фінансових результатів підприємств сфери надання послуг. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_2_3/pdf/203-206.pdf
40. Стойчев О. О. Ціна інформаційного товару в умовах структурної трансформації економіки : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.01 / Стойчев Олександр Олександрович ; Одеський держ. економічний ун-т. - О., 2009. - 17
41. Стоянова Є. С. Фінансовий менеджмент : теорія и практика : підручник / Стоянова Є. С., Балабанов І. Т., Бланк І. А. и ін. / Під ред. Є.С. Стоянової. – 5-е вид. – М. : Вид-во «Перспектива», 2003. – 656 с.
42. Теряник О. А. Особливості формування та дослідження регіонального ринку інформаційних послуг: стаття. Запоріжжя
43. Усач Б.Ф. Контроль і ревізія: Підруч. – 4-те вид. стер. – К.: Знання-Прес, 2002. – 253 с.

44. Чорна Л. О. Система бюджетування для торговельного підприємства / Чорна Л. О., Н.М. Нестеренко URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=376>
45. Шатковська Л. С. Економічний контроль на сільськогосподарських підприємствах. – К.: Урожай, 1994. – 272 с.
46. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент : Підручник. – К. : Знання, 2006. – 439 с.
47. Юрій Е. О. Теоретичні засади стратегічного планування діяльності підприємств. Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії. Економічні науки. – Вип. 6. Чернівці. 2005. С. 191 – 196.
48. Ясінська Т. В., Процик І. С. Ефективність застосування аутсорсингу в міжнародній діяльності підприємств. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2019 р. № 12. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2019/59.pdf
49. Kuchumov A. V. Pecheritsa E. V. Vorontsova A. M. Risks of managerial control at service enterprises. *Economic Consultant*, 2020, 30.2.
50. Schreyögg G. Strategic Control / G.Schreyögg, H.Stainmann // *A New Perspective*. – 1987. – Vol 12. – No 1. – P. 91–103
51. Stehnei M. Irtysheva I. Boiko Y. Modeling of strategic control system in the context of sustainable development of enterprise. *Problems and perspectives in management*, 2017, 15.3: 212.

БІБЛІОГРАФІЧНА ДОВІДКА

Тема магістерської роботи «Шляхи підвищення ефективності стратегічного контролю на підприємствах інформаційних послуг».

Обсяг пояснювальної записки 91 сторінка.

Перелік графічного матеріалу:

1. Мета і завдання магістерської роботи.
2. Основні підходи до визначення поняття стратегічного контролю підприємства.
3. Чинники, що впливають на діяльність підприємств сфери послуг.
4. Сукупність взаємопов'язаних робіт для проведення стратегічного контролю.
5. Передумови для практичного використання управління за відхиленнями.
6. Частка діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2021 році.
7. Порівняльний аналіз основних техніко-економічних показників роботи підприємств інформаційних послуг.
8. Переваги та недоліків діяльності підприємств інформаційних послуг.
9. Аналіз відхилень за бюджетом грошових коштів підприємств.
10. Напрями підвищення ефективності стратегічного контролю

14.12.2022

В. В. Країло