

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЛЬОТНИЙ КОЛЕДЖ**

Циклова комісія економіки та управління

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

навчальної дисципліни «Логістичний контролінг»
обов'язкових компонент
освітньо-професійної програми
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Логістика

**за темою - Експертна діагностика фінансово-господарського стану
логістичного підприємства**

Харків 2022

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 30.08.2022 № 8

СХВАЛЕНО

Методичною радою
Кременчуцького льотного
коледжу
Протокол від 22.08.2022 № 1

ПОГОДЖЕНО

Секцією науково-методичної ради
ХНУВС з гуманітарних та соціально-
економічних дисциплін
Протокол від 29.08.2022 № 8

Розглянуто на засіданні циклової комісії економіки та управління,
протокол від 15.08.2022 № 1

Розробники: викладач циклової комісії економіки та управління, спеціаліст
другої категорії, Черніхова О.С.

Рецензенти:

1. Старший викладач циклової комісії економіки та управління КЛК ХНУВС, к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Харченко М.В.
2. Професор кафедри логістики НАУ, доктор економічних наук, професор, експерт Українського логістичного альянсу (УЛА) Смерічевська С.В.

План лекції:

1. Зміст, цілі і завдання експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємства.
2. Методи стратегічної діагностики підприємства та їх характеристика.
3. Методи оперативної діагностики та їх характеристика.
4. Фінансовий скринінг.

Рекомендована література:

Основна

1. Гаврилюк Н. М. Теоретичні аспекти логістичного управління підприємством на основі контролінгу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pu.if.ua/depart/Finances/resource/file>
2. Давидович І.Є. Контролінг: Навчальний посібник.- К.: Центр учбової літератури, 2008.- 552 с.
3. Контролінг : навч. посіб. / І. Г. Брітченко, А. О. Князевич. – Рівне : Волинські обереги, 2015. – 280 с.
4. Малярець Л. М. Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства. Монографія / Л. М. Малярець, Г. Л. Матвієнко - Біляєва. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 227 с.
5. Маркіна І.А. Контролінг для менеджерів: Навч. посіб. / І. А. Маркіна, О. М. Таран-Лала, М. В. Гунченко. — К. : Центр учбової літератури, 2013.— 304 с.
6. Лозовицький Д.С. Контролінг. Навчальний посібник / Д.С. Лозовицький. – Львів: Видавництво ЛьвДУВС, 2012. – 310 с.
7. Поліщук Н. В. Інтеграція цілей логістики і контролінгу в ієрархії цілей менеджменту / Н. В. Поліщук// Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2001. – №416. – С. 319-323.

Додаткова

8. Давидович І.Є. Оперативний контролінг та його роль в управлінні діяльністю підприємств і організацій // Вісник Тернопільської академії народного господарства, 2006, №2. – С.85-95.
9. Пушкар М.С. Контролінг- інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія/ М.С. Пушкар. – Тернопіль: Картбланш, 2004. -370 с.
10. Шепітко Г.Ф. Контролінг: посібник (для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання)/ Г.Ф. Шепітко.- К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2004. – 136 с.

Інформаційні ресурси в Інтернеті

11. Гаврилюк Н. М. Теоретичні аспекти логістичного управління підприємством на основі контролінгу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pu.if.ua/depart/Finances/resource/file>

Текст лекції

1. Зміст, цілі і завдання експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємства

Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства займається оцінкою різних сторін діяльності підприємства з метою виявлення «вузьких місць», можливостей і небезпек для підприємства, вироблення оптимальних оперативних і стратегічних рішень.

Діагностика фінансово-господарського стану підприємства викликана нагальною необхідністю: підприємство не може по-зволити собі вести справи, не маючи уявлення про співвідношення доходів та витрат, не знаючи факторів, які дозволяють домагатися перевищення доходів над витратами.

Основними цілями діагностики фінансово-господарського стану підприємства є:

- об'єктивна оцінка результатів комерційної діяльності, комплексне виявлення невикористаних резервів, мобілізація їх для підвищення ефективності підприємства в майбутніх планових періодах, а також виявлення прорахунків у роботі їх винуватців, досягнення повної відповідності, матеріального і морального стимулювання за результатами праці та якості роботи;

- постійний контроль раціональності функціонування господарських систем, контроль за виконанням планів і бюджетів, контроль за процесами виробництва та реалізації продукції, а також своєчасне виявлення і використання поточних внутрішньовиробничих резервів з метою забезпечення виконання і перевиконання плану;

- прогнозування господарської діяльності, наукове обґрунтування перспективних планів, оцінка очікуваного виконання плану.

Виходячи з цього можна сказати, що головною метою діагностики фінансово-господарського стану підприємства є підготовка інформації для прийняття управлінських рішень на всіх щаблях ієрархічної драбини.

До складу **головних завдань**, які слід вирішити при проведенні діагностики фінансово-господарського стану підприємства можна віднести:

- перевірка якості і обґрунтування планів, бюджетів і нормативів (у процесі їх розробки);

- об'єктивне та всестороннє дослідження виконання накреслених планів та бюджетів;

- комплексна оцінка господарської діяльності;
- аналіз організаційно-технічного рівня виробництва та якості продукції;
- аналіз взаємозв'язку «витрати — обсяг — прибуток»;
- оцінка ефективності функціонування виробничих підрозділів;
- обґрунтування рішень щодо встановлення внутрішніх цін на товари та послуги;

- аналіз праці та заробітної плати;

- аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів;

- аналіз ефективності використання основних фондів;
- аналіз собівартості продукції;
- аналіз фінансового стану;
- виявлення і вимірювання внутрішніх резервів (на всіх стадіях виробничого процесу);
- випробовування оптимальності управлінських рішень (на всіх рівнях ієрархічної драбини).

Це далеко не повний перелік завдань, які слід вирішувати при проведенні діагностики підприємства. Він може бути доповнений ще й іншими, залежно від мети, дослідженнями. Так, на сьогодні досить суттєвими завданнями контролінгу можуть бути такі, як оцінка динаміки економічного потенціалу підприємства, аналіз фінансової стійкості, аналіз дебіторської і кредиторської заборгованості, оцінка кредитоспроможності і платоспроможності (ліквідності) підприємства, аналіз оборотності засобів.

Нині діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства наповнюється конкретним змістом, а саме:

- аналіз обґрунтування і виконання планів та бюджетів;
- порівняльний аналіз маркетингових заходів, який включає зіставлення реального розвитку подій з очікуваними за визначений термін часу;
- аналіз можливостей виробництва та збуту;
- виявлення внутрішніх та загальноекономічних ситуацій, які з'ясовуються при виробництві та збуті;
- аналіз ділових сценаріїв та їх здійснення;
- аналіз співвідношення попиту та пропозиції;
- аналіз постачальників сировини та комплектуючих деталей;
- аналіз конкретних споживачів та оцінка якості товарів, які відпускаються;
- аналіз затрат живої і уречевленої праці з необхідною її деталізацією;
- аналіз кінцевих фінансових результатів виробничої, збутової та маркетингової діяльності;
- аналіз комерційного ризику з урахуванням впливу політичних, демографічних, культурних, екологічних, структурно-організаційних та інших факторів.

Джерела інформації для експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємства поділяються на облікові та позаоблікові.

До облікових джерел інформації відносяться:

- бухгалтерський облік та звітність;
- статистичний облік та звітність;
- управлінський облік та звітність.

Серед наведених джерел інформації бухгалтерський облік та звітність найбільш повно відображають та повідомляють про господарські засоби, господарські операції з їх виконання, встановлених у бізнес-планах. Методами суцільного і безперервного спостереження, методами суворої документації, систематизації на рахунках, групування в балансі та інших звітних таблицях досягається об'єктивна кількісна характеристика багатогранних господарських

операцій, узагальнена характеристика усієї сукупності засобів господарства за складом та розміщенням, за джерелами утворення та цільовим призначенням.

Аналіз даних бухгалтерського обліку дозволяє скоригувати діяльність підприємства для покращення виконання місячних, квартальних та річних планів. Але не слід забувати, що бухгалтерська звітність часто орієнтована на зовнішніх споживачів (податкову інспекцію, вищий орган і т. д.), і тому вона може викривляти реальний стан справ на підприємстві. Позитивним при використанні даних бухгалтерського обліку та звітності є той момент, коли аналіз фінансово-господарського стану підприємства може проводити незалежний спеціаліст. За відсутності на підприємстві статистичних оперативних даних у керівника завжди є можливість отримати аналітичні показники за даними бухгалтерського обліку, так як ведення бухгалтерського обліку та звітності є обов'язковим для всіх юридичних осіб.

Статистичний облік і звітність, які відстежують відповідні економічні закономірності, також є важливим джерелом аналізу. Застосовуючи специфічні для нього методи спостереження, вони багато в чому спираються на дані бухгалтерського обліку. На основі статистичних даних аналітик може прослідкувати динаміку поведінки затрат, аналітичних показників і т. д.

Управлінський облік та звітність використовуються як на окремих ділянках господарської діяльності, так і в цілому на підприємстві. Вони забезпечують найбільш швидко по відношенню до статистичної та бухгалтерської звітності одержання необхідної інформації для аналізу.

Позаоблікові джерела інформації:

- дані лабораторного та лікарсько-санітарного контролю;
- результати перевірок податкової служби;
- матеріали виробничих засідань, зборів трудового колективу;
- засоби масової інформації;
- внутрішні документи та листування зі сторонніми організаціями;
- відомості, отримані від особистого контакту з виконавцями.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства не можливий без залучення відповідних планово-нормативних даних.

2. Методи стратегічної діагностики підприємства та їх характеристика.

Стратегічна діагностика допомагає оцінити ефективність стратегії підприємства, зрозуміти стратегічну позицію підприємства в кожному з напрямків його діяльності, оцінити сильні та слабкі сигнали, які надходять із внутрішнього та зовнішнього середовища. Інформація, отримана по ходу такої діагностики, надає безцінну підтримку керівнику в процесі формування стратегії підприємства чи організації. Діагностика фінансово-господарського стану підприємства в рамках стратегічного контролінгу включає в себе, перш за все, аналіз стратегічної позиції підприємства на ринку. Для цього застосовують спеціальні методи, найбільш розповсюджені з яких — SWOT-аналіз, матриця БКГ, матриця Мак-Кінзі, конку-рентний аналіз. Розглянемо кожний із цих

методів детальніше.

SWOT-аналіз. Назва SWOT-англійська аббревіатура: strengths, weaknesses, opportunities, threats: сильні, слабкі сторони, можливості і небезпеки (загрози).

Очевидні переваги SWOT-аналізу — його простота, логічність, зручність сприйняття, тому він широко застосовується на практиці. Однак ця модель слабо формалізована і не дає ніяких рекомендацій з формування стратегії. Цим можна пояснити по-яву інших, більш складних методів аналізу стратегії.

Матриця БКГ. Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) дозволяє визначити стратегічну позицію підприємства з кожного напрямку його діяльності, і на основі аналізу цієї позиції вибрати правильну стратегію дій підприємства на ринку і оптимальну стратегію перерозподілу фінансових потоків між різними напрямками діяльності. Строки матриці — темп росту ринку, стовпці — відносна частка ринку. Темп росту ринку — важлива характеристика привабливості ринку. Відносна частка ринку, тобто частка ринку в порівнянні з провідним конкурентом, показує, наскільки сильні позиції підприємства на даному ринку.

Таким чином, матриця БКГ розбиває всі напрямки діяльності підприємства на чотири групи: «зірки», «дійні корови», «дикі кішки», «собаки». У відношенні до кожної з цих груп необхідна своя стратегія.

«Зірки» — це ідеальний випадок, який сполучає високі перспективи росту ринку з сильними позиціями підприємства на цьому ринку. «Зірки» — джерело не тільки короткострокове, але і довгостроковий прибуток для підприємства, і тому вони є най-кращим об'єктом для вигідних капіталовкладень. «Зірки» потрібно оберігати і підтримувати.

«Дійні корови» — випадок, коли підприємство має сильні позиції на зрілому ринку. Ці напрямки діяльності приносять підприємству високий стабільний прибуток, хоча ріст тут не передбачається. Тому стосовно таких напрямків діяльності можна сказати, що підприємство прагне зберегти частку ринку на рівні, який маємо. Основна ціль підприємства стосовно «дійних корів» — отримання максимального прибутку за короткий період часу. Капіталовкладення тут обмежуються необхідним мінімумом. Прибуток «дійних корів» інвестується в інші, більш перспективні напрямки діяльності.

«Дикі кішки» — напрямок діяльності, коли позиції підприємства є досить слабкими (невпевненими), але перспективи розвитку ринку достатньо привабливі. Їх інколи називають також «знаками питання» або «важкими дітьми». Такі напрямки діяльності потребують детальнішої оцінки. Тут у підприємства є декілька стратегічних можливостей:

- інвестувати в такі напрямки діяльності, щоб укріпити позиції підприємства на перспективних ринках і перетворити «дику кішку» в «зірку»;
- ліквідувати даний напрямок діяльності, якщо у підприємства немає можливостей здійснювати вкладення інвестицій.

«Собаки» — ситуація, коли слабкі позиції підприємства сполучаються з низькими темпами ринку. Такі напрямки діяльності безперспективні, а тому в загальному випадку підприємства стараються позбутися від «собак» і, як наслідок, у відношенні «собак» застосовуються стратегії вилучення

капіталовкладень і «збору врожаю», тобто отримання максимально можливого прибутку за мінімально можливий термін.

Матриці БКГ властиві як переваги, так і недоліки.

Перевагами моделі БКГ є:

- матриця передбачає диференційований підхід до розробки стратегії залежно від особливостей кожного напрямку діяльності;
- матриця БКГ може служити основою для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності, аналізу різних стадій їх розвитку;
- матриця БКГ проста і зрозуміла (дякуючи вдалій назві «клітинок» вона добре сприймається і запам'ятовується).

Недоліки моделі БКГ:

- темпи росту ринку не завжди можуть служити адекватною оцінкою привабливості ринку: крім росту, важливі такі фактори, як абсолютний розмір ринку, циклічність, сезонність, юридичні обмеження та ін.; крім цього, темпи росту ринку залежать від стадії життєвого циклу продукції, її якості, володіння патентами, ліцензіями, адекватність системи управління підприємством;
- модель не враховує взаємозв'язку різних напрямів діяльності фірми (синергічний ефект): інколи «собаки» можуть бути необхідні для оптимізації діяльності «зірок» і т. д.

Таким чином, матриця БКГ зручна, але має обмежений спектр застосування в стратегічному контролінгу.

Матриця «Мак-Кінсі». Розроблена однойменною консалтинговою фірмою на замовлення компанії «Дженерал Електрик». Справа у тому, що відносна частка ринку не завжди точно характеризує конкурентний статус підприємства: окрім частки ринку, важливу роль тут відіграє ще й фінансова допомога «Дженерал Електрик». Дана матриця являє собою подальший розвиток і вдосконалення матриці БКГ. Замість темпу росту ринку тут використовується комплексний показник привабливості галузі, а замість відносної частки ринку — комплексний показник конкурентоспроможності підприємства (рис. 6.5). Тому у відповідності до матриці БКГ матриця «Мак-Кінсі» має більш широку сферу застосування. В порівнянні з матрицею БКГ в матриці «Мак-Кінсі» відображений більш гнучкий підхід до формування стратегії. На-приклад, якщо конкурентний статус підприємства слабкий, а прогнози розвитку ринку не передбачають бурхливого росту («собаки»), це ще не означає, що даний напрямок діяльності не-обхідно залишити: може статися, що «собаки» знизять ризик, але збільшать ефективність діяльності підприємства в іншій, більш перспективній сфері, тобто проявиться так званий синергічний ефект.

3. Методи оперативної діагностики та їх характеристика.

Оперативна діагностика фінансово-господарського стану підприємства служить базою для прийняття поточних, оперативних управлінських рішень. Вона відслідковує й оцінює ключові сфери діяльності підприємства і насамперед аналізує фінансовий стан, беззбитковість, матеріальні й

інформаційні потоки, оцінює ризик і виробляє рекомендації з управління ризиками. Поряд з наведеними до методів оперативної діагностики можна віднести такі, як оцінка динаміки економічного потенціалу підприємства, аналіз фінансової стійкості, аналіз дебіторської і кредиторської заборгованості, оцінка кредитоспроможності і платоспроможності (ліквідності) підприємства, аналіз оборотності засобів.

4. Фінансовий скринінг

Одне з ключових завдань, які розв'язуються службою контролінгу на підприємстві— це аналіз і діагностика фінансового стану підприємства.

Аналіз фінансового стану дозволяє визначити, наскільки стійке підприємство, чи здатне воно вчасно розплатитися зі своїми кредиторами, який прибуток воно одержало і чому. Фінансовий стан підприємства взаємозалежний із усіма сторонами його господарської діяльності, тому при аналізі фінансового стану необхідна ретельна перевірка етапів виробництва, зв'язаних із процесом заготівлі сировини і матеріалів, виготовленням і реалізацією продукції, а також взаємин з бюджетом, банками, постачальниками і покупцями.

Мета фінансового аналізу — оцінка минулої діяльності підприємства, його стану на даний момент і його майбутнього потенціалу.

Фінансовий стан підприємства необхідно розглядати в такій послідовності:

- відображення в балансі засобів підприємства;
- розподіл прибутку;
- утворення і використання фондів цільового фінансування;
- наявність власних обігових і прирівнюваних до них коштів;
- стан і використання обігових коштів;
- оборотність обігових коштів.

Уся статистична інформація, що збирається в балансах і на будь-яких інших рахунках, підлягає уважному вивченню й аналізу, що дозволяє визначити стан справ і можливі шляхи розвитку підприємства.

Насамперед варто провести зіставлення даних, наведених у балансах різних років:

- порівняння абсолютних показників;
- аналіз відсоткових змін абсолютних показників у порівнянні;
- попереднім і базовим періодами;
- розрахунок питомої ваги кожної статті в підсумку балансу і вивчення динаміки зміни питомих ваг за періодами.

При зіставленні активу і пасиву особливу увагу слід надати структурі капіталу (співвідношення між власними і позиковими засобами) і майна (співвідношення основних і оборотних активів). Головна мета такого аналізу — визначити, у якій мірі капітальні вкладення дозволять через реалізацію продукції здійснити своєчасне покриття боргів.

Одне з найважливіших завдань фінансового аналізу — визначення й аналіз прибутку підприємства. Для аналізу прибутку, що розуміється як різниця між доходами і витратами, використовуються показники рентабельності.